

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Marja Räsänen

PITENEVÄT TYÖURAT –
ORGANISAATIOIDEN KÄYTÄNTEET TYÖURIEN PIDENTÄMISESSÄ

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tavoite	12
1.2 Tutkimusongelma	13
1.3 Tutkimuksen rakenne	13
2. URAKÄSITTEITÄ JA TARKASTELUNÄKÖKULMIA	15
2.1 Urakäsite ja organisaation rooli metaforina	15
2.2 Perinteinen ja nykyaikainen urakäsitys	16
2.3 Pluralistinen urakäsitys	17
2.4 Monimuotoinen ura	18
2.5 Rajaton urakäsitys	18
2.6 Subjektiivinen, objektiivinen ja organisatorinen ura	19
3. URATUTKIMUKSEN KEHITYSVAIHEMALLEJA	21
3.1 Työurat yksilön näkökulmasta	21
3.1.1 Superin malli	21
3.1.2 Levinsonin malli	22
3.1.3 Scheinin malli	25
3.2 Työurat organisaation näkökulmasta	26
4. TAVOITTEENA TYÖURIEN PIDENTÄMINEN	27
4.1 Aikaisempi työuratutkimus	27
4.2 Työuran pituuden mittaaminen	28
4.3 Urahallinta ja urasuunnittelu	29
4.4 Keinoja urasuunnittelun tueksi	32
4.4.1 Uratyöpaja	33
4.4.2 Mentorointi	33
4.5 Työuran pituuteen vaikuttavia tekijöitä	35

4.5.1 Työllisyystilanne ja työsuhde	36
4.5.2 Koulutus	38
4.5.3 Inhimillinen pääoma	40
4.5.4 Työhyvinvointi	42
4.5.5 Osaaminen	44
4.5.6 Johtaminen	46
4.5.7 Ikäjohtaminen	47
5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	49
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	49
5.2 Haastattelu	50
5.3 Teemahaastattelu	51
5.4 Tutkimusaineiston hankinta	53
5.4.1 Haastattelujen toteutus	54
5.5 Aineiston analyysi	55
5.6 Tutkimuksen luotettavuus	57
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	60
6.1 Yleisesti työurien pitenemisestä	60
6.2 Työurien pitenemiseen varautuminen	61
6.3 Työuraan vaikuttavia tekijöitä	68
6.4 Urasuunnittelu	75
6.5 HR ja työurat	78
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	81
7.1 Tutkimuksen onnistuminen	87
7.2 Tutkimuksen rajoitteita	87
7.3 Jatkotutkimusaiheita	88
LÄHDELUETTELO	89
LIITTEET	98

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työsuhteen vaikutus työssäoloajan pituuteen	38
Kuvio 2. Koulutustason vaikutus työllisyysasteeseen 2010	39
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kehittämisen portaat	44

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Haastateltavien organisaatioiden ja haastateltavien taustatiedot	54
--	----

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:****Tutkielman nimi:****Ohjaaja:****Tutkinto:****Oppiaine:****Koulutusohjelma:****Aloitusvuosi:****Valmistumisvuosi:**

Marja Räsänen

Pitenevät työurat –

Organisaatioiden käytänteet

työurien pidentämisessä

Maria Järleström

Kauppätieteiden maisteri

Johtaminen ja organisaatiot

Henkilöstöjohtaminen

2013

2016

Sivumäärä: 98

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen aihe muotoutui laajasti julkisuudessa käydyissä keskusteluissa, joissa käsiteltiin työurien pidentämisen tarvetta lähitulevaisuudessa. Hallituksen tekemä päätös eläkeiän nostamisesta vuoden 2017 alusta teki aiheesta hyvin ajankohtaisen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatioiden toiminnassa on varauduttu työurien pitenemiseen. Lisäksi etsittiin vastauksia siihen, miten työurien pidentämisen tarve näkyy urasuunnittelussa, millä tekijöillä voidaan vaikuttaa työurien pitenemiseen ja miten työurien pidentämisen tarve vaikuttaa HR-toimintoihin.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin aluksi urakäsitettä erilaisten urakäsitysmallien näkökulmasta, jonka jälkeen esiteltiin tunnettuja uratutkimuksen kehitysvaiheita, aikaisempaa työuratutkimusta ja työuran mittaamisen menetelmiä. Tässä tutkimuksessa oli organisaatiolähtöinen lähestymistapa, joka toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin viisi eri toimialalla toimivaa yritystä, ja haastateltaviksi henkilöiksi valikoitui kokeneita henkilöstöhallinnon edustajia.

Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatioissa ollaan tietoisia toimenpiteistä ja tukitoimista, joilla työurien pituuteen voidaan tällä hetkellä vaikuttaa. Työurien pitenemiseen ei kuitenkaan ole ennalta varauduttu haastatelluissa organisaatioissa. Johtaminen, esimiestyö, osaaminen ja työhyvinvointi ovat keskeisiä tekijöitä, joiden vaikutus työurien pituuteen on suuri. Haasteena on saada johtamisosaaminen organisaatioissa paremmalle tasolle. Henkilöstötyössä hyvän henkilöstöjohtamisen hallinnan ja onnistuneen rekrytoinnin vaikutukset näkyvät organisaatioissa pidempinä työurina.

AVAINSANAT: Työurien pidentäminen, työura

1. JOHDANTO

Tarve työurien pidentämiselle on ollut yhteiskunnassamme yksi tärkeimmistä puheenaiheista viime aikoina. Tähän on vaikuttanut Suomen väestön ikääntyminen ja sen aiheuttamat kustannukset, jotka ovat uhka Suomen kansantaloudelle. Yleisessä talouspoliittisessa keskustelussa puhutaan kestävyysvajeesta, joka liittyy saumattomasti väestön ikääntymiseen. Kestävyysvajeella käsitteenä tarkoitetaan tietyllä vakiintuneella tavalla arvioitua julkisen talouden ennakoitujen tulojen ja menojen epätasapainoa, jonka rinnalla käytetään sanaa velkakestävyys, jolla viitataan tavallisesti valtion kykyyn suoriutua veloistaan (Oksanen 2014: 43.)

Työurien pidentämisestä Suomessa on keskusteltu jo 1990-luvulta lähtien. Erityisesti työmarkkinaosapuolet ovat olleet aktiivisia näissä keskusteluissa, ja useita esityksiä työurien pidentämiseksi on tehty vuosien aikana. Vuonna 2005 toteutettiin historian suurin eläkeuudistus, joka vaikutti kaikkiin uusiin työeläkkeisiin, ja jonka tarkoituksena oli siirtää eläkkeelle siirtymisikää 2–3 vuotta myöhemmäksi, ja näin pidentää työuria. Samassa yhteydessä muun muassa työeläkkeen kertymisen alarajaa laskettiin 23 ikävuodesta 18 ikävuoteen. Keskustelu eläkeiän nostamisesta kiihtyi vuonna 2009. Silloin huomattiin, että suomalaisten odotettu eliniän kehitys on oletettua nopeampaa ja työurat uhkaavat jäädä liian lyhyiksi. (Työeläke 2013; Eläketurvakeskus 2014; Tela 2014.)

Vuoden 2017 alusta tulee voimaan työmarkkinajärjestöjen syksyllä 2014 yhteisesti sopima työeläkeuudistus, joka liittyy laajasti työuriin ja työeläkepolitiikkaan. Uudistuksen tärkeimpiä tavoitteita on edelleen työurien pidentäminen. Kun vanhuuseläkkeen alarajaa nostetaan vaiheittain 63 ikävuodesta 65 ikävuoteen vuoteen 2025 mennessä, se tarkoittaa ainakin teoriassa sitä, että yrityksissä työskentelee tulevaisuudessa myös entistä iäkkäämpiä henkilöitä. (Työeläke 2013; Eläketurvakeskus 2014; Tela 2014.)

Työura jaetaan usein ajallisesti alku-, keski- ja loppuvaiheeseen. Käsitteenä työuran pidentäminen yhdistetään yleisesti eläkeiän nostamiseen, vaikka se on yksi niistä keinoista, joilla työuria yritetään pidentää. Työurien pidentämisen alkuvaiheen keinona on tullut esille muun muassa nuorten saaminen aikaisemmin työmarkkinoille, jota tavoitellaan siten, että opiskeluaikoja lyhennetään. Keskivaiheessa työuraa osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä ja uran loppupäässä työhyvinvointi ja työssä jaksaminen korostuvat. (Työeläke 2013; Eläketurvakeskus 2014; Tela 2014.)

Työurien pidentämisen vaikutukset yhdistetään kansalaisten keskusteluissa usein toimenpiteisiin, joilla on suurin vaikutus työtätekeviin henkilöihin ja eläkkeelle siirtymisikään. Keskustelussa on kuitenkin otettava huomioon myös työnantajayritykset, joiden ongelmaksi voi tulla yrityksen omien tarpeiden mukauttaminen vastaamaan työntekijän henkilökohtaisia tarpeita ja päinvastoin. Urakäsitys on muuttunut sekä organisaatioiden että työntekijöiden näkökulmasta, ja sille on tyypillistä muun muassa tulos- ja yksilökeskeisyys, jossa selkeät tavoitteet, työn tuloksellisuus ja tulosten seuranta ovat keskeisessä asemassa.

Yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristö on ollut jatkuvassa muutostilassa jonkin aikaa. Organisaatioilta edellytetään nopeaa reagointikykyä, jotta kilpailukykyinen ja menestyksenkäs liiketoiminta jatkuu. Yritysten on vastattava työelämän tarpeisiin, joten työurien kehittämisen ja urajohtamisen merkitys menestystekijöinä kasvaa.

Ajatus tutkimuksen aiheeksi lähti siitä, että julkisuudessa on pitkään keskusteltu työurien pidentämisen tarpeesta, joka tuli hyvin ajankohtaiseksi keskusteluaiheeksi, kun hallitus teki päätöksen eläkeiän nostamisesta vuoden 2017 alusta. Halusin tarkastella asiaa organisaation näkökulmasta ja selvittää, miten organisaatiot ovat ottaneet huomioon ja varautuneet työurien pidentämiseen. Aiheen kiinnostavuutta lisäsi myös kaksi julkisuudessa esillä ollutta aihetta, jotka liittyivät työura-ajatteluun. Toinen niistä koski Elinkeinoelämän uusinta raporttia Tulevaisuuden tekijät (21.1.2015) ja toinen A-studion (4.2.2015) esittämää ajankohtaisohjelmaa: Miksi työntekijöitä ei kouluteta?

Elinkeinoelämän valtuuskunnan Evan uudessa raportissa (2015) Tulevaisuuden tekijät käsitellään työikäisen 18–64-vuotiaan väestön määrän voimakasta vähenemistä noin 10 000 henkilöllä vuosittain. Raportin mukaan suomalaisista opiskelijoista, kotiäideistä ja eläkeläisistä ei ole mahdollista saada riittävästi lisää korvaavaa työvoimaa vähenevän väestön tilalle. Esimerkiksi opiskelijoiden työssäkäynti on niin yleistä, että sen vaikutus näkyy opiskeluaikojen pidentymisenä, vaikka työurien pidentämisen yhtenä keinona oli saada opiskelijat aiemmin työmarkkinoiden käyttöön. Myrskylä ja Pyykkönen (2015) toteavat raportissa, että maahanmuuton lisääminen 34 000 henkilöllä on se määrä, joita Suomi tarvitsee vuosittain, jotta työvoima ei pieneneisi lähitulevaisuudessa. Pidemmällä aikavälillä työn tarjonnan lisääntymisen arvioidaan innostavan yrityksiä kasvattamaan omaa toimintaa ja lisäämään työpaikkoja, joka vastaavasti nopeuttaa talouskasvua. (Myrskylä & Pyykkönen 2015.)

Edellä mainittu näkemys muuttaa työympäristöjä yhä enemmän monimuotoisemmaksi, ja ne tulevat vaikuttamaan organisaatioiden työurien suunnitteluun niin alku-, keski- kuin loppuvaiheessa. Organisaatioiden näkökulmasta monimuotoisuus on haaste ja mahdollisuus. Monimuotoinen urakäsitys on seurausta rakennemuutoksesta, jossa tapa tehdä työtä muuttaa muotoaan ja uutta osaamista tarvitaan. Organisaatiot joutuvat miettimään erilaisia rakenteita, joilla sen tarvitseman henkilöstön uratoiveet saadaan täytettyä myös tulevaisuudessa. Näkemykseni mukaan tulevaisuuden työuria luonnehtii muun muassa kansainvälisyys, kielitaito, liikkuvuus ja digitalisoituminen. Työurien täytyy kehittyä ja uudistua, jotta ne saadaan pidemmiksi.

Työuran kannalta osaamisen kehittämistä ja koulutusta pidetään tärkeänä asiana etenkin työuran keskivaiheessa, jolloin työntekijän ikä on keskimäärin 35–50 vuoden välillä. Yhtä tärkeää on kiinnittää huomiota koulutuksen ja työelämän väliseen yhteistyöhön, kun siirrytään opintojen päätyttyä työelämään. Työelämäryhmän (2010) selvityksessä todetaan muun muassa, että työntekijöiden korkea osaamistaso vaikuttaa positiivisesti työuran pituuteen (Työelämäryhmän loppuraportti 2010.) A-studion ohjelmassa tuotiin esille etenkin tietotekniikka-alalla muodostunut käytäntö, jossa uutta osaamista tarvitseva organisaatio palkkaa tehtävään uudet henkilöt. Yritykset eivät enää pidä yllä olemassa olevien työntekijöiden osaamista, vaan pyrkivät eroon nykyisistä

työntekijöistä. (A-studio 2015.) Ajatus on mielestäni ristiriitainen, sillä henkilöstöä yrityksen voimavarana korostetaan useissa yhteyksissä, kuten yritysten rekrytointi-ilmoituksissa, yritysesittelyissä ja liiketoimintakatsauksissa. Henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä pidetään myös tärkeänä, mutta silti ollaan valmiita luopumaan olemassa olevasta tietopääomasta.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Pysyvät ja vakaat työurat ovat häviämässä. Tulevaisuuden työelämä ja työurat pirstaloituvat, ja organisaatiot siirtävät yhä enemmän vastuuta osaamisesta ja sen ylläpitämisestä työntekijöille. Tällaisen suuntauksen seurauksena voidaan olettaa, että työurat rakentuvat useista lyhyistä jaksoista ja useista eri työntekijöistä. (Ruohotie 1998: 96–98, 102.) Pirstaloitunut työurien hallinta ja jatkaminen asettaa vastaisuudessa haasteita niin organisaation johdolle kuin henkilöstöhallinnolle. Työurien pidentämisen onnistuminen edellyttää kuitenkin sitä, että työtä on tarjolla riittävästi työuran kaikissa vaiheissa.

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena selvittää, miten organisaatiot ovat varautuneet vastaamaan niihin haasteisiin, joita työurien pidentäminen lähitulevaisuudessa edellyttää. Työurien pidentämiseen tähtäävien toimenpiteiden vaikutus ulottuu koko työyhteisöön, joten niiden onnistuminen ja toteutuminen edellyttävät tiivistä organisaation ja siellä työskentelevän henkilöstön välistä yhteistyötä.

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluilla ja niistä saatujen tietojen perusteella on tavoitteena selvittää, miten organisaatioissa on varauduttu työurien pidentämiseen: Millaisia suunnitelmia organisaatioilla on pidempien työurien varalle, miten työurien pidentämisen tarve vaikuttaa organisaation eri toimintoihin ja mitkä asiat koetaan haasteellisiksi? Kerätyn aineiston avulla pyritään saamaan tietoa niistä toimenpiteistä ja kehityskohteista, mihin organisaatiossa on tällä hetkellä panostettu, mitä asioita pidetään erityisen tärkeinä, ja millaisia haasteita on odotettavissa, että työurien pidentäminen toteutuu.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen lähestymistapa on organisaatiolähtöinen ja tässä tutkimuksessa organisaationäkökulmaa painotetaan tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Organisaation ja yksilön vuorovaikutus työyhteisön toiminnassa tulee esille uratutkimuksessa, sillä työyhteisössä tapahtuvat toiminnot ja muutokset vaikuttavat sekä organisaatioon että yksilöön.

Tutkimuksessa etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin, jotka koostuvat pääongelmasta ja sen alaongelmista:

Miten organisaatiot ovat varautuneet omassa toiminnassaan työurien pitenemiseen?

- *Miten työurien pitenemiseen on varauduttu työuran eri vaiheissa?*
- *Millä tekijöillä organisaatiossa voidaan vaikuttaa työurien pitenemiseen?*
- *Miten työurien pidentämisen tarve näkyy urasuunnittelussa?*
- *Millaisia haasteita työurien pidentämisen tarve asettaa HR-toiminnoille?*

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää seitsemän päälukua. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen lähtökohtia ja aiheen valintaa. Johdannossa määritellään myös tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja kuvaillaan tutkimuksen rakennetta.

Toinen ja kolmas pääluku ovat teorialähtöisiä. Toisessa pääluvussa lähestytään urakäsitettä erilaisten urakäsitysmallien näkökulmasta, kuvaillaan kunkin mallin keskeisiä tunnusmerkkejä ja vaikutuksia sekä organisaation että yksilön toimintaan. Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan urakehitystä ja uraa eri elämänvaiheissa tunnettujen uravaihemallien kautta.

Neljännessä luvussa on esitelty keskeisimpiä syitä, joiden vuoksi työuria olisi saatava pidemmiksi. Tässä luvussa kerrotaan myös työuran aiemmasta tutkimuksesta ja työuran pituuden mittaamisen menetelmistä. Luvun lopuksi käsitellään työuran hallinnan ja suunnittelun merkityksiä ja suuntauksia yksilön ja organisaation näkökulmasta sekä tärkeimpiä tekijöitä, joita kirjallisuuskatsauksessa on tullut esille, ja joilla on vaikutusta työurien pituuteen tai pidentämishalukkuuteen. Viides luku muodostuu tutkimuksen metodologiasta. Siinä kuvaillaan kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston hankintaa ja analyysimenetelmää, sekä tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Kuudennessa luvussa esitellään ja arvioidaan tutkimuksen tuloksia. Seitsemännen luvun yhteenveto ja pohdinta päättävät tutkimuksen.

2. URAKÄSITTEITÄ JA TARKASTELUNÄKÖKULMIA

Työura ja ura-käsitteet voidaan määritellä ja ymmärtää eri tavoilla riippuen siitä, mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. Terminä työura ja ura ovat yleisesti käytössä ja ne tarkoittavat samaa asiaa, mutta niiden rinnalla käytetään myös termejä ammatillinen ura ja organisatorinen ura. (Lähteenmäki 1995: 25). Ruohotien (2002: 206) mukaan ura on työkokemusten sarja, joita yksilölle muodostuu ajan kuluessa, ja joka on rajattu perinteisesti koskemaan organisaatiota ja siellä tehtäviä, tiettyjä ja tarkkaan määriteltyjä työtehtäviä sekä ammattiasemaa. Uraa voidaan arvioida muun muassa yksilön iän, arvomaailman, osaamisen ja ammattiaseman perusteella. Superin (1957) tunnetussa vaiheteoriassa edellä mainittujen tietojen hyödyllisyys tulee esille esimerkiksi uralla syntyvien ongelmien paremmin ennustettavuutena. (Super 1957; ks. Ruohotie 2002: 206.)

2.1 Urakäsite ja organisaation rooli metaforina

Urakäsitettä ja organisaation roolia voidaan tarkastella ja hahmottaa uudella tavalla erilaisten metaforien kautta. Yleisimmin uraa kuvataan matkana, jota voidaan suunnitella etukäteen, mutta silti ei tiedetä tarkalleen mihin se johtaa ja milloin se päättyy. Organisaation tehtävänä on viitoittaa tietä ja rakentaa uusia polkuja kohti määränpäättä. Vastakohtana innovatiiviselle ja nykyaikaiselle urakäsitykselle on perinteinen tikapuumalli. Organisaatiota kuvataan tikapuina, jonka askelmia pitkin uralla liikkuminen tapahtuu horisontaalisesti, ja jossa kaikki vaiheet ovat tarkasti suunniteltu ja määritelty. (Baruch 2004: 164–165.)

Organisaation ja työntekijän keskinäistä suhdetta kuvaa Baruchin (2004) mukaan parhaiten avioliittometafora. Aiemmin avioliitto sekä työura nähtiin elinikäisinä suhteina, jotka perustuivat molemminpuoliseen uskollisuuteen. Työelämässä 2000-luvulla tapahtuneet muutokset ovat kuitenkin muuttaneet tätä suhdetta. Yritykset kuvailevat itseään enemmän tiimeiksi kuin perheeksi, sillä perheen jäsentä ei voi

irtisanoa, mutta tiimin jäsenen kohdalla se on mahdollista. Teatteria on käytetty tehokkaasti vertauksena organisaatiosta, jossa uranhallinta on jaettu kahden toimijan; organisaation ja yksilön kesken. Tämä metafora auttaa ymmärtämään paremmin yksilön roolia suhteessa organisaatioon. Urakehitys nähdään osana näytelmää, jossa ihmisillä on erilaisia rooleja joita he esittävät organisaatiossa. (Baruch 2004: 164–165.)

2.2 Perinteinen ja nykyaikainen urakäsitys

Suhtautuminen työuriin on muuttunut vuosien kuluessa paljon. Perinteisen urakäsityksen mukaan työurien ajateltiin muodostuvan yhden tai kahden organisaation palveluksessa, ja uralla eteneminen tapahtuu lineaarisesti eri urakehitysvaiheiden kautta. Sullivan (1999: 457.) Perinteistä urakäsitystä Baruch (2003: 60) kuvailee rakenteiltaan jäykäksi, hierarkkisesti nousevaksi ja hyvin jäsennellyksi, jossa urapolut ovat suoraviivaisia. Organisaatio tarjoaa yksilölle mahdollisuuden edetä ja menestyä uralla. Tälle urakäsitykselle on tyypillistä, että ura rajataan organisaatioon, jossa etukäteen on määritetty tietyt tehtävät ja ammatillinen asema. Uralla eteneminen tapahtuu organisaation hierarkiassa ja mahdollisesti saman työnantajan palveluksessa. Palkka ja ylennysten lukumäärä, vastuu ja vaikutusvalta kertovat menestymisestä uralla.

Nykyaikainen urakäsitys kuvaa urapolkua kehitysprosessina, jossa ura kehittyy, kun yksilö kerää kokemuksia yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Uusille urapoluille on tyypillistä monisuuntaisuus, dynaamisuus ja joustavuus. Valitulla urapolulla voidaan vaikuttaa siihen, miten omalla uralla on mahdollisuus edetä. Ura nähdään myös laajimmillaan työkokemusten sarjana, joka kertyy yksilölle ajan kuluessa. Uudelle urakäsitykselle on Ruohotien (2008: 206–207) mukaan tyypillistä riippumattomuus perinteistä ja joustavuus, joka ilmenee vaihtuvina työtehtävinä ja tilanteina. (Baruch 2003: 59–60.)

2.3 Pluralistinen urakäsitys

Brousseau'n tutkijaryhmän (1996: 5) malli urakäsitteestä on pluralistinen. Tutkijat toteavat, että erilaisten uramahdollisuuksien hyväksymien ja tukeminen luo organisaatioille paremmat toimintaedellytykset ja kilpailuedun nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksilöiden erilaisia työuraan liittyviä motiiveja ja urakäsityksiä pidetään toisiaan täydentävinä, joten organisaatiot hyötyvät yksilöiden erilaisista motiiveista ja tavoitteista työuran suhteen.

Brousseau'n (1996) mallissa erotetaan neljä toistaan poikkeavaa urakäsitystä: lineaarinen, asiantuntija, spiraali ja transitionaalinen ura. Urakäsityksiä kuvataan uramenestyksen suunnan, yksilön työskentelyajanjakson ja motiivien näkökulmasta.

Lineaarisessa urakäsityksessä uramenestyksen suunta kuvataan hierarkkisena. Organisaatiossa pyritään etenemään ylöspäin mahdollisimman korkeaan asemaan, ja yksilöitä motivoi lisääntyvä vastuu ja vaikutusvalta, mikä on tyypillistä johtotehtävistä kiinnostuneilla yksilöillä.

Asiantuntijaurakäsityksessä korostuu elinaikaisen ammatillisen sitoutumisen merkitys. Uralla eteneminen tapahtuu siten, että yksilö pystyy ottamaan vastaan yhä vaativampia ja erityisosaamista edellyttäviä tehtäviä, joissa on mahdollisuus kehittää asiantuntijuutta ja teknistä osaamista. Ura on asiantuntijalle osa omaa identiteettiä. Motiivina toimii erityisosaaminen ja turvallisuus.

Spiraalisen urakäsityksen mukaan uralla tapahtuvat merkittävät muutokset ammattialalla ja koulutuksessa tapahtuvat 7–10 vuoden sykleinä. Tämän aikajakson katsotaan riittävän siihen, että yksilön ammatillinen pätevyys on kehittynyt sellaiselle tasolle, jotta hän voi siirtyä uusiin työtehtäviin tai kokonaan uudelle uralle. Yksilö pystyy hyödyntämään aiemmin uralla hankittuja tietoja ja taitoja sekä omaksumaan lisää uutta tietoa. Henkilökohtainen kasvu ja luovuus toimivat yksilön uramotiivina.

Siirtymäuraa eli transitionaalista urakäsitystä kuvaa yksilön vaihtelun halu, työn itsenäisyys ja riippumattomuus, jotka myös motivoivat häntä. Ammatista tai työstä toiseen liikutaan 3–4 vuoden sykleissä, eikä uran luominen ja sillä eteneminen ole yksilön tärkeimpiä tavoitteita vaan vapauden merkitys korostuu. Siirtymäura on edellä esitetyistä urakäsitteistä nykyaikaisin ja siinä on paljon piirteitä niistä suuntauksista, tavoitteista ja motiiveista, mitä tämän päivän työurat pitävät sisällä. (Brousseau, Eneroth & Larsson 1996: 55–57.)

2.4 Monimuotoinen ura

Monimuotoinen ura (eng. protean career) on Hallin (1976) luoma ja käyttämä termi urakäsitykselle, jota Arthur & Rousseau (2001: 201) kuvaa prosessina, jota yksilö itse ohjaa ja vie eteenpäin. Tälle urakäsitykselle on ominaista, että se korostaa horisontaalista kasvua, monipuolista yksilön osaamista, tiedon ja kokemuksen lisääntymistä sekä asiantuntemuksen kehittymistä. Monimuotoiseen uraan sisältyy myös yksilön erilaiset kokemukset ja muutokset ammatillisesti ja työskentely useissa organisaatioissa. Yksilön uraa ohjaa henkilökohtaiset tavoitteet, valinnat ja päämäärät. Organisaation näkökulmasta yksilön tiedon, oppimisen ja osaamistason tulee olla sellaisia, että niistä on hyötyä organisaatiolle. Lisäksi yksilön kyvykkyys solmia ihmissuhteita, sopeutua uusiin rooleihin ja työtehtäviin edellyttää joustavaa toimintaa ja hyvää sopeutumiskykyä. (Hall 1976; ks. Arthur & Rousseau, 2001: 241; Ruohotie 1998: 103–106.)

2.5 Rajaton urakäsitys

Rajaton urakäsitys (eng. boundaryless career) tuo enemmän esille näkökulmaa ja edustaa nykyaikaisempaa urakäsitystä, jossa on tarjolla useampia uravaihtoehtoja. Rajattomassa urakäsityksessä työuraa tarkastellaan organisaatiolähtöisesti ja yksilön vastuu oman työuran hallinnasta korostuu, kun vastaavasti monimuotoinen urakäsitys keskittyy tarkastelemaan yksilön uraa kokonaisvaltaisemmin yksilön näkökulmasta.

Työura ei ole enää niin merkityksellinen kuin perinteisessä urakäsityksessä, koska yksilö asettaa henkilökohtaiset ja perhesyyt oman uran edelle. Rajattoman uran tunnusmerkkejä ovat muun muassa yksilön liikkuvuus yli rajojen niin samassa organisaatiossa kuin sen ulkopuolella, jatkuva halu oppia uutta sekä omien taitojen siirrettävyys ja hyödyntäminen uudessa työympäristössä. Yksilön osaaminen on tärkeässä asemassa, ja sen ylläpitämiseksi käytetään myös organisaation ulkopuolisia verkostoja. (Arthur & Rousseau 2001: 3–6.)

Tämän päivän työurat muotoutuvat toimintaympäristössä, johon vaikuttavat merkittävästi muun muassa työelämän asettamat vaatimukset, teknologian nopea kehittyminen, kansainvälistyminen, yhteiskunnassa tapahtuvat rakenteelliset muutokset ja talouden epävarmuus. Edellä mainitut monimuotoinen ja rajaton urakäsitys ja niiden erilaiset muunnelmat ilmentävät hyvin tapahtunutta muutosta, jossa työ on muuttunut enemmän projektiluontoiseksi, työsuhteen kesto lyhyemmäksi ja usein määräaikaiseksi.

2.6 Subjektiivinen, objektiivinen ja organisatorinen ura

Urakäsitettä voidaan tarkastella myös subjektiivisesta, objektiivisesta ja organisatorisesta näkökulmasta. Subjektiivinen urakäsitys korostaa yksilön tulkintaa itsestä ja omasta työurasta, jossa ammatillinen oppimisprosessi ja urakehitys jatkuvat läpi elämän. Organisaatio voi oman urasuunnittelun avulla vaikuttaa myönteisesti yksilön urakehitykseen. Se edellyttää organisaation panostusta koulutukseen, jotta yksilön ammatilliset tiedot ja taidot pysyvät ajan tasalla ja kehittyvät. Kun yksilön omat tavoitteet ovat tasapainossa tarjolla olevien mahdollisuuksien kanssa, niin ammatillinen kehittyminen tyydyttää yksilön tarpeet ja pitää yllä motivaatiota sekä työ- että yksityiselämässä. (Arthur & Rousseau 2001: 7; Lähtenmäki 1995: 29–30.)

Objektiivinen urakäsitys painottaa organisaation tai yhteiskunnan näkökulmasta tehtyä tulkintaa yksilön työurasta. Työura voidaan nähdä työpaikkojen tai tehtävien ketjuna. Tällaisen uratulkinnan lähtökohtana on urapolku -käsite, jossa organisaatio rakentaa mielekkään kehityspolun, jota pitkin yksilö siirtyy ammatti- tai tehtävätasolta toiselle.

(Lähteenmäki 1995: 28–31; Schein, 1978: 1) Organisatorinen ura käsitteenä ei ole identtinen työurakäsitteen kanssa, vaan se muodostuu ja kehittyy yhdessä työnantajaorganisaatiossa. Työpaikan vaihtaminen organisatorisen uran aikana voi olla säteittäistä, vertikaalista ja työtehtävien tai työyksiköiden välillä tapahtuvaa. (Lähteenmäki 1995: 25.)

Talouselämässä tapahtuneet muutokset ovat johtaneet siihen, että kaikkialla maailmassa työsuhteiden pituudet ovat lyhentyneet, työväestö ikääntyy ja työuria olisi pidennettävä. Työympäristö on muuttunut pirstaleisemmaksi ja organisaatio sekä siellä työskentelevät yksilöt ovat samassa tilanteessa, sillä muutokseen valmistautuminen ja muutosprosessi koskettavat sekä organisaatiota että yksilöä. Tämän seurauksena myös urakäsitykset muuttuvat ja sekoittuvat. Organisaation tarpeita ei enää tyydytä yhden uramallin mukaiset yksilöt, joten yksi yksilö edustaa usein montaa eri uratyyppeä työelämänsä aikana. (Ruohotie 1998: 96–98, 102.)

3. URATUTKIMUKSEN KEHITYSVAIHEMALLEJA

Uravaihemallit tutkimuksellisenä lähestymistapana ovat syntyneet 1940- ja 1950-lukujen taitteessa. Vaihemallien tarkoituksena on kuvailla yksilön erilaisia elämänvaiheita jaksoina, joissa yksilön vanheneminen aiheuttaa muutoksia. Perinteiset uravaiheteorioiden luojat, kuten Super (1957) ja Levinson (1977) tarkastelevat urakehitystä ja -vaiheita pääsääntöisesti yksilön näkökulmasta. Scheinin (1978) kehityskeskäinen lähestymistapa kuitenkin korostaa yksilön ja organisaation vuorovaikutusta. Yksilön näkökulmaa edustaa pyrkimys kehittyä ja edetä työssä, joka on mielenkiintoista, palkitsevaa ja motivoivaa. Organisaation näkökulmasta urakehitys on sitä, että yksilön uravalintoihin ja kehitykseen voidaan vaikuttaa siten, että organisaation uusiutumiskyky, kokonaisuosaaminen ja kilpailukyky tehostuvat. (Levinson 1977; Super 1957; ks. Lähteenmäki 1995: 27–31.)

3.1 Työurat yksilön näkökulmasta

3.1.1 Superin malli

Super (1957) teoria on vanhin ja erittäin tunnettu uravaiheteorioita, joka painottaa yksilön merkitystä uran rakentajana. Teoriassa lähestytään yksilön urakehitystä ammatillisten valintojen kautta. Super (1957) kuvaa uravalintaa prosessina, jossa yksilö toteuttaa minäkäsitystä, ja jossa ammatinvalintaprosessi etenee ajallisesti vaiheesta toiseen. Uravaiheet voidaan tiivistää viiteen eri vaiheeseen: kasvuvaihe, tutkimus- ja kokeiluvaihe, vakiinnuttamisvaihe, ylläpitovaihe ja irtautumisvaihe. (Super 1957; ks. Inkson, Dries & Arnold 2015: 90–91; Sullivan 1999: 457.)

1. Kasvuvaiheessa (0–14 vuotta) yksilö elää lapsuutta.

2. Tutkimus- ja kokeiluvaiheessa (15–24 vuotta) yksilö suorittaa itsetutkiskelua, kouluttautuu, tarkastelee erilaisia uravaihtoehtoja, tekee alustavan valinnan, siirtyy työelämään ja kehittää omaa osaamista.
3. Vakiinnuttamisvaiheessa (25–44 vuotta) perustaitoja kehitetään ja pidetään yllä työkokemuksen kautta.
4. Ylläpitovaiheessa (45–64 vuotta) alkaa oman ammatillisen aseman turvaaminen ja vakiinnuttaminen työyhteisössä.
5. Irtautumisvaiheessa 65+ ikäisenä alkaa valmistautuminen eläkkeelle siirtymiseen, työtahtia hiljennetään ja palkkatyön merkitys vähenee. (Super 1957; ks. Inkson, Dries & Arnold 2015: 90–91; Sullivan 1999: 457.)

Teorian suurin vahvuus on, että teoria hyväksyy ajatuksen siitä, että erilaiset elämänvaiheet tuovat mukanaan erilaisia haasteita. Monet kansainväliset tutkimukset ovat hyödyntäneet Superin (1957) uravaihtoteoriaa ja saadut tutkimustulokset ovat olleet suurelta osin teorian oletusten mukaisia. Malli on todettu toimivaksi etenkin miesten kohdalla, mutta sen sopivuus naisten uravaiheiden tutkimiseen on jakanut mielipiteitä tutkijoiden keskuudessa. Teoriaa on arvosteltu myös sen selkeästi määriteltyjen uravaiheiden takia, jotka ovat jäykkiä. Asiantuntijoiden mielestä uraa ei pitäisi ajatella pelkästään erillisenä uravaiheiden sarjana vaan vähitellen jatkuvana kehityskaarena. (Inkson, Dries & Arnold 2015: 93–94).

3.1.2 Levinsonin malli

Urakehitystä voidaan tarkastella myös uran eri kehitysvaiheiden kautta. Tutkijoiden usein käyttämä malli perustuu Levinsonin vuonna 1977 kehittämään teoriaan elämänskaareen siirtymävaihemallista, joka tarkastelee uran eri vaiheita työelämän näkökulmasta yksilön kronologisen iän mukaan ja ajallisesti koko aikuisiän. Levinsonin (1977) teoriassa on kaksi kekseistä avainkäsitettä: vakaa ajanjakso ja siirtymävaihe, jotka vuorottelevat läpi koko elämänskaaren. Siirtymävaihe käynnistyy vakaan

ajanjakson jälkeen, sillä yksilölle haluaa elämäänsä muutosta. (Levinson 1978; ks. Inkson, Dries & Arnold 2015: 94–96.)

Yksilö tekee valintoja, jotka vaikuttavat ratkaisevasti elämänrakenteeseen ja sen ympärille tehtyihin valintoihin vakaan ajanjakson aikana. Vakaan ajanjakson kestoksi Levinson (1986) arvio 5–7 vuotta ja sinä aikana yksilöt voivat keskittyä taitojen kehittämiseen ja valmistautua siirtymävaiheeseen. Tänä ajanjaksona yksilö on tyytyväinen omaan senhetkiseen elämään, rooliin ja tavoitteisiin, ja on valmis tekemään kompromisseja sen ylläpitämisen eteen ennen siirtymävaihetta. (Levinson 1978; ks. Inkson, Dries & Arnold 2015: 95; Sullivan 1999: 459.)

Ensimmäinen vakaa vaihe ajoittuu varhaisaikuisuuden jälkeen (23–28 vuotta), jonka aikana yksilö on avoin kaikille uravaihtoehdoille, mutta toisaalta hän yrittää samaan aikaan muodostaa pysyvää elämänrakennetta. Toisen vakaan vaiheen aikana (34–40 vuotta) yksilö asettuu aloilleen, löytää oman paikkansa työuralla ja vastaa yhteiskunnan hänelle asettamiin odotuksiin. Kolmannessa vaiheessa (46–50 vuotta) aiemmin tehdyt päätökset ja ratkaisut toteutetaan. Viimeinen vakaa vaihe päättyy 55–60-ikävuoden välillä. Levinson (1986) on lisäksi todennut, että pitkä vakaa ja seesteinen vaihe synnyttää yksilössä halukkuutta muutokseen. (Levinson 1978; ks. Inkson, Dries & Arnold 2015: 95; Sullivan 1999: 459.)

Siirtymävaihe yhdistää eri elämänvaiheet toisiinsa ja siirtyminen vaiheesta toiseen tarkoittaa muutosta ja käännekohtia elämän rakenteessa. Yksilö arvio omaa elämäänsä ja roolia uudelleen sekä etsii muutosta siihen. Levinson (1986) esittää, että tyypillinen siirtymävaihe kestää noin 5 vuotta, jonka kestoon vaikuttaa kuitenkin yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. (Levinson (1986); ks. Sullivan 1999: 459.)

Levinsonin (1977) malli sisältää seuraavat viisi siirtymävaihetta:

1. Varhaisaikuisuuden ajanjakso on (17–22 vuotta), jota voidaan kuvata kehityssiltana kohti aikuisiän alkua. Levinson (1986) tuo esille tässä yhteydessä dream -käsitteen, joka pitää sisällään yksilön unelman ja suunnitelman

aikuisuudesta eli siitä, millainen persoona hän itse olisi ja minkälaiseksi hänen elämänsä muodostuisi aikuisena.

2. 30-ikävuoden siirtymävaiheessa (29–33 vuotta) nuori aikuinen pohtii omaa uraa ja uralle etenemistä. Yksilöllä on myös tarve vakiinnuttaa oma asemansa yhteiskunnassa ja suunnitella perheen perustamista.
3. Keski-ikäsi siirtymävaiheessa (41–45 vuotta) elämän rakennetta arvioidaan uudelleen. Yksilö tarkastelee aiemmin saavutettuja tavoitteita ja keskittyy tarkkailemaan edistymistä kohti omia unelmia. Ikääntymisen vaikutukset tiedostetaan, ja henkilökohtaiset arvot ja elämä saa suuremman merkityksen elämänkaaressa.
4. 50-vuoden siirtymävaiheessa (50–55 vuotta) tarjoutuu vielä mahdollisuus muuttaa tai parantaa elämän rakennetta.
5. Myöhäisen aikuisuuden siirtymävaihetta (60–65 vuotta) voidaan pitää koko elämänkaaren käännekohtana ja yksilö hyväksyy ikääntymisen vaikutukset muun muassa suorituskyykyyn. Tämä vaihe liittyy työn lopettamiseen ja työelämästä eläkkeelle siirtymiseen. (Levinson 1978; ks. Inkson, Dries & Arnold 2015: 94–96; Levinson 1986: 5–8.)

Levinsonin (1977) teoriaa on kritisoitu erityisesti siitä, että tutkimuksessa oli mukana ainoastaan keskiluokkaisia, amerikkalaisia miessukupuolen edustajia, ja tutkimukseen osallistuneiden miesten määrä oli 40 henkilöä. Toisin kuin Super (1957), Levinson teki vastaavanlaisen tutkimuksen myöhemmin naisille. Tutkimuksen tulokset olivat hänen mallissa samansuuntaiset kuin aiemmin miehille tehdyssä tutkimuksessa. (Inkson ym. 2015).

3.1.3 Scheinin malli

Schein (1978: 2–3) tarkastelee työuraa kehityskeskeisestä näkökulmasta, jossa painopiste on organisaation ja yksilön vuorovaikutuksessa. Molemmat toimivat saman arvojärjestelmän, kulttuurin ja yhteiskuntarakenteen sisällä. Kulttuurin vaikutus arvojärjestelmän kautta kohdistuu ja vaikuttaa organisaatioon sekä yksilöön ainakin niiltä osin, kun kyseessä on hyvä ura, tarkoituksenmukainen työ, hyvä työpaikka ja menestymisen mahdollisuus. Työhön ja uraan liittyvät arvot kuitenkin muuttuvat, sillä organisaatiossa voi olla yhtä aikaa eri-ikäistä henkilökuntaa, joiden arvomaailmat saattavat poiketa paljon toisistaan. (Schein 1978: 2–3.)

Yhteiskunnan vaikutus suoraan erilaisten sosiaalisten instituutioiden, kuten lainsäädännön, verotuksen, ja koulutusjärjestelmän kautta kohdistuu myös organisaatioon ja yksilöön. Organisaatiossa se merkitsee muun muassa sitä, että työmarkkinoiden ominaispiirteet, taloudelliset olosuhteet ja työelämää koskevat lait, kuten ammattiturvallisuus, terveys, tasa-arvo ja eläkejärjestelyt otetaan huomioon. Yksilölle se tarkoittaa työuran tasapainottamista, joka vaikuttaa itsensä kehittämiseen, perheeseen ja elämäntyyliin, ja joka on mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa. (Schein 1978: 2–3.)

Ura-ankkuriteorian on luonut Schein 1970-luvulla, ja se perustuu hänen pitkäaikaiseen tutkimukseensa, jonka kohderyhmänä oli miehet. Teoria on yhdistelmä ammattipätevyyttä, työkokemusta, arvoja, motiiveita ja asenteita, jotka vaikuttavat yksilön uravalintoihin ja päätöksiin. Yksilön näkökulmasta tärkein ura-ankkuri on se, josta luopuminen ei ole mahdollista valintatilanteessa. Tärkeysjärjestykseen voi vaikuttaa työuran aikana muun muassa yksilön elämäntilanne, ikääntyminen ja työympäristössä tapahtuvat muutokset. Schein (1978) on luokitellut ura-ankkurit seuraavasti:

1. asiantuntijuus ja ammatillinen erityisosaaminen
2. esimiestaidot ja johtaminen
3. riippumattomuus ja itsenäisyys

4. työsuhteen turvallisuus ja jatkuvuus
5. yrittäjäyys
6. omistautuminen ja palvelu
7. elämänaalueiden tasapaino. (Salminen 2005: 11–112; Schein 1978: 125–134.)

3.2 Työurat organisaation näkökulmasta

Scheinin ura-ankkuriteoriaa voidaan tarkastella myös organisaation näkökulmasta, sillä myös organisaatiolla on samantyyppisiä tarpeita kuin yksilöllä. Organisaatiot panostavat vakaaseen toimintaan, ja niillä on yhtäläinen tarve toiminnan uudistamiseen, kehittämiseen ja tehostamiseen. Liiketoiminnan tuloksellisuuteen ja organisaation tarpeisiin voidaan vaikuttaa siten, että yksilökohtaiset ura-ankkurit otetaan huomioon organisaation toiminta-ajatuksessa ja liitetään siihen. Samassa organisaatiossa olevat ura-ankkurirakenteet saadaan toimimaan hyvin ja niillä on toisiaan täydentävä vaikutus. Organisaatioiden liiketoiminnan muuttuminen vaikuttaa myös ura-ankkureiden painopisteiden muuttumiseen, joten menestyminen kilpailuilla markkinoilla edellyttää muun muassa sitä, että organisaation ja yksilön ura-ankkurit ovat tasapainossa keskenään. (Salminen 2005: 127–129.)

Perinteisiä uravaihemalleja on kritisoitu muun muassa siitä, että ne on kehitetty selittämään ainoastaan miesten uria. Tähän on varmasti vaikuttanut vuosien kuluessa tapahtuneet muutokset työelämässä, kuten naisten siirtyminen työelämään, joten varhainen uratutkimus on kohdistunut pääasiassa miehiin. Baruch (1992) tuo esille osuvasti miesten ja naisten väliset eroavaisuudet uraprioriteeteissa. Hänen mukaansa miehet ovat selvästi enemmän keskittyneet pelkästään uran rakentamiseen. Vastaavasti naisten urat ovat usein katkonaisia, sillä he pyrkivät yhdistämään uran ja perheen. (Baruch 1992; ks. Sullivan 1999; 462.)

4. TAVOITTEENA TYÖURIEN PIDENTÄMINEN

Keväällä 2009 Suomen hallitus ehdotti eläkeiän alarajan nostamista, ja tästä alkoi vilkas julkinen keskustelu, joka koski työurien pidentämistä. Tämän kaiken taustalla oli väestön ikärakenteessa tapahtuva muutos, kun suuret ikäluokat (sodan jälkeen vuosina 1946–1950 syntyneet) jäävät eläkkeelle, jonka seurauksena työvoimaa on tarjolla vähemmän ja työikäisille kertyy tulevaisuudessa yhä enemmän maksettavaa iäkkäiden hoito- ja eläkekuluina. Paljon keskustelua herättänyt työurien pidentäminen nähdään yhtenä erittäin varteenotettavana keinona, jotta koko ajan kasvavat julkiset menoerät saadaan katettua. (Tela 2014.) Palkansaajien tutkimuslaitoksen lausunnossa (2010: 1–4) kuitenkin suhtaudutaan varauksella työurien pituuden ja eläköitymisiän vaikutukseen merkittävinä tekijöinä koskien työllistävää talouskasvua. Lausunnon mukaan korkeaan työllisyysasteeseen pääseminen edellyttää muun muassa nuorten parempia työllistymismahdollisuuksia ja työttömyyden vähentämistä kaikissa ikäryhmissä. Työvoiman riittävää tarjontaa ei nähdä sellaisena kriittisenä tekijänä, joka vaikuttaisi tulevaisuudessa talouskasvuun, vaan uusien työpaikkojen syntyminen. (Kiander & Lilja 2010: 1–4.)

4.1 Aikaisempi työuratutkimus

Työurista tai niissä tapahtuvista muutoksista ei ole täysin kattavaa tutkimustietoa, joka koskee koko Suomen väestöä. (ks. Lehto & Sutela 2008.) Aiempien tutkimusten mielenkiinto on kohdistunut varhaiseläkkeelle siirtymiseen ja työssä jaksamiseen, mutta työuran kokonaiskesto on hyvin harvoin ollut pääasiallisena tutkimuskohteena. Työuran pituutta ja työssäoloaikaa on tutkittu yksityis sektorilla 1990-luvulla, vastaavasti toinen tutkimus on 2000-luvun taitteessa käsitellyt 23-vuotiaiden tekemää ansiotyön määrää ja eläkkeen ansaitsemisaikaa suhteessa koulutustasoon. Myöhemmin tehdyissä tutkimuksissa on mielenkiinnon kohteena ollut eläkesuunnitelmat ja työuran pituuden vaikutus niihin. Erilaisia selvityksiä, julkaisuja ja asiantuntija-artikkeleita on julkaistu 2010, joissa keskeisinä aiheina on ollut muun muassa työurien pidentäminen ja

koulutuksen vaikutus työssä jatkamiseen. Näiden syntymiseen on vaikuttanut erityisesti eläkeneuvottelut, joissa työurien pituus on ollut keskeinen asia. (Palomäki & Tuominen 2010: 7.)

4.2 Työuran pituuden mittaaminen

Työuran pituutta voidaan seurata esimerkiksi odotetun eläkkeellesiirtymisiän perustella. Laskennallisesti siinä otetaan huomioon yli 25- ja 50-vuotiaat, joille odote lasketaan erikseen. Siinä tarkastellaan keskimääräistä eläkkeellesiirtymisikää ja kuolleisuutta tarkasteluvuoden aikana. Tämä tapa kuvaa melko suppeasti tiettyä ajankohtaa työuran loppupäästä eli sitä ikää, kun eläkevakuutetusta tulee eläkkeensaaja. Menetelmä kuitenkin reagoi ajankohtaisiin muutoksiin, jotka koskevat eläkkeellesiirtymisikää. (Tilastokeskus findikaattori: 2015; Tilastokeskus 2015a.) Eläkkeellesiirtymisajan odote vuonna 2014 on 25-vuotiaalle 61,2 vuotta ja 50-vuotiaalle 62,8 vuotta, joka on noussut 0,3 vuotta vuoden 2013 odotteesta (Eläketurvakeskus 2015).

Toinen tapa arvioida työuran pituutta on työllisen ajan odote, joka perustuu elinajan odotteen osittamiseen. Tämä arviointitapa kuvaa tavallisimmin työvuosien keskimäärää, jonka aikana yksilön voidaan olettaa työskentelevän työsuhteessa tai yrittäjänä. Tämän mittaustavan etuna on koko väestön kattavuus ja siitä muodostuva kuvaus. Lainsäädännössä ja suhdannevaihteluissa tapahtuvat muutokset aiheuttavat kuitenkin epävarmuustekijöitä, koska tutkimus perustuu odotteisiin ja arviointivuoden tilanteeseen. Erilaisten rekisterien avulla on niin ikään mahdollista arvioida tapahtunutta kehitystä. Verrattuna odotteisiin, rekistereistä saatuja tietoja pidetään tutkimusten kannalta myös melko luotettavana. (Palomäki & Tuominen 2010: 7–8; Valtioneuvoston kanslia 2011: 21, 24.) Työllisen ajan odote vuonna 2014 oli 33,9 vuotta. Laskua miehillä oli 0,1 vuotta edellisestä vuodesta, mutta naisten osalla ei ollut tapahtunut muutosta edelliseen vuoteen (Kannisto 2015: 21).

Kolmas tapa mitata työuran pituutta on työllisyysasteen laskeminen, joka mittaa 15–64-vuotiaiden työllisten määrää prosentuaalisesti samanikäisestä väestöstä.

Työllisyysasteen tarkastelusta ikäryhmittäin voidaan todeta myös keskimääräinen aloittamis- ja lopettamisikä. Myös tässä mittaustavassa suhdannevaihtelujen merkitys on suuri. (Tilastokeskus 2015b.) Työllisellä henkilöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöä, joka voi olla työsuhteessa tai yrittäjä, ja joka on tehnyt ansiotyötä tai ollut poissa työstä tilapäisesti esimerkiksi äitiysvapaan vuoksi tutkimusaikana (Tilastokeskus 2015d.) Työllisyysaste oli 68,3 % maaliskuussa 2015. Kasvua miesten osalta oli 0,7 % ja laskua naisten osalta 0,6 prosenttiyksikkö verrattuna maaliskuun 2014 tietoihin (Tilastokeskus 2015c).

4.3 Urahallinta ja urasuunnittelu

Yksilön ja organisaatioiden näkökulma työuran hallinta ja suunnittelu on muuttunut. Kun puhutaan urasuunnittelusta ja uranhallinnasta, ne saavat erilaisen merkityksen riippuen siitä, tarkastellaanko käsitteitä yksilön vai organisaation näkökulmasta. Urahallinta nähdään usein prosessina, jossa tärkeässä asemassa on yksilö, joka seuraa omia uratavoitteita, kehittää tietoja ja taitoja sekä ottaa käyttöön erilaisia toimintasuunnitelmia. (Dessler 2008: 378–379; Lähteenmäki 1995: 28.)

Urasuunnittelu voidaan taas määritellä yksilön ja organisaation välisenä, tarkkaan harkittuna prosessina, jossa molempien osapuolien tarpeet kohtaavat. Yksilö tiedostaa omat tiedot, taidot ja mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseksi ja organisaatio peilaa niitä omaan liiketoimintaan ja tarvittavaan osaamiseen. Urasuunnittelun näkökulma on aina yksilölähtöinen, vaikka sitä toteuttaa organisaatio ja yksilö itse. (Dessler 2008: 378–379; Lähteenmäki 1995: 28.)

Urahallinta

Urakehitystä pitää tapahtua työuran kaikissa vaiheissa läpi työhistorian. Organisaation näkökulmasta johdon vastuulla on yksilön kehityksen ja tarpeiden yhdistäminen. Yksilölle luodaan edellytykset toimia, mutta vastuu osaamisesta, kyky toimia

yhteistyössä muiden kanssa ja halu motivoitumiseen ovat tekijöitä mihin yksilö voi itse vaikuttaa. Organisaation ja yksilön välille muodostuu yhteisvastuu, jonka vuorovaikutuksen tulisi toteutua elämänkaaren eri vaiheissa sekä organisaation että yksilön osalta. Kestävän urakehityksen toteutuminen on jatkuvaa urakehitystä tukevien vaihtoehtojen etsintää ja niistä keskustelua. Pyritään esimerkiksi lisäämään uraohjausta, valmennusta ja mentorointia. Kartoitetaan käytettävissä oleva potentiaali eikä keskitytä ainoastaan avainhenkilöihin. Tutkitaan mahdollisuudet hyödyntää ja lisätä muun muassa osa-aikatyötä, etätyötä, ulkoistamista ja alihankintaa. Toteutetaan eläkejärjestelyt uran loppuvaiheessa joustavasti organisaation ja yksilön kesken yhteistyössä. (Salminen 2005: 189–191.)

Organisaatiolle ja siellä työskentelevälle henkilöstölle on yhteistä se, että sekä organisaatiolla että työntekijöillä on oma identiteetti. Molemmat asettavat itselleen erilaisia tavoitteita ja haluavat suunnitella ja hallita omaa tulevaisuutta. Nykyaikainen uranhallinta ei voi olla enää keskittynyt pelkästään organisaatioihin, ja niiden tapaan hallita työuria kokonaisvaltaisesti. Baruch (2004) toteaa, että talouden ja teknologian nykyiset kehityssuuntaukset korostavat yhä enemmän yksilön asemaa ja vastuuta ottaa uranhallinta omiin käsiinsä, eikä se ole enää samalla tavalla sidoksissa työnantajaorganisaatioon kuten perinteisessä urakäsityksessä.

Organisaatioiden olisi otettava Baruchin (2004) mukaan enemmän johtava rooli työurien suunnittelussa ja hallinnassa. (Baruch 2004: 99, 100, 103.) Tämä näkyy myös ihmisten johtamisen kehityssuuntauksessa siten, että organisaation kokonaisvaltaisesta henkilöstön suunnittelusta ja kehittämisestä siirrytään kohti yksilökeskeistä uraneuvontaa. Ammattipätevyyden hankkiminen ei enää yksin riitä, sillä elinikäistä eli jatkuvaa oppimista pidetään tärkeänä, koska se lisää yksilön omia valmiuksia hallita ja selviytyä työelämässä tapahtuvista muutoksista. Tämän päivän työsuhde ei enää pääty siihen, kun työntekijä saavuttaa eläkeiän, vaan se voi päättyä eri tavoin ja iästä riippumatta. (Baruch 2004: 281.)

Urasuunnittelu

Organisaatiot ovat aina olleet muutosten ja kustannusten leikkauksen kohteena. Tämän päivän organisaatioissa työuraa koskevia muutoksia tehdään aiempaan toimintatapaan verrattuna paljon laajemmassa mittakaavassa ja kiihtyvällä vauhdilla. Muutokset vaikuttavat myös yhä useampiin organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin. Nykyään työntekijöiltä odotetaan, että he suoriutuvat työstä parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttavat organisaation heille asettaman suoritustason. Tämä ei kuitenkaan riitä takaamaan työn jatkuvuutta. Nopeasti muuttuvasta markkinatilanteesta johtuen jopa paras työntekijä voi jäädä ilman työpaikkaa. (Baruch 2004: 2–4, 127, 147, 280.)

Tulevaisuuden suunnitelmat eivät ole organisaatioiden näkökulmasta enää niin selkeitä, ja työurien suunnittelun aikajänne on lyhentynyt. Urasuunnittelu tehdään vain muutamaksi vuodeksi eteenpäin eikä perinteiset ajatukset kiinteästä urapolusta enää sovellu nykyaikaiseen työuranhallintaan ja suunnitteluun. Organisaatiot tavoittelevat kuitenkin tasapainoa omien ja yksilöiden vaatimusten välillä sekä pyrkivät kehittämään urasuunnittelua ja uranhallintaa muuttuvassa ympäristössä. Urasuunnittelusta saatavat hyödyt ovat merkittäviä esimerkiksi organisaation henkilöstön määrän ja laadun suunnittelussa tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi. Urajohtamista ja -suunnittelua voidaankin pitää organisaation työvälineinä, jotka kuuluvat olennaisena osana sen johtamisjärjestelmään. Esimiesten ja henkilöstöammattilaisten asiantuntemus on isossa roolissa, kun työurien suunnittelua viedään teoriasta käytäntöön. (Baruch 2004: 2–4, 127, 147, 280; Kiviranta 2010: 126–127.)

Urasuunnittelussa on tärkeää huomioida työyhteisön ikä- ja ammattirakenne, ja kehittää urasuunnittelua siten, että työ on mielekästä ja motivoivaa, ja että organisaation sekä työntekijöiden tavoitteet ovat tasapainossa keskenään. Organisaatio tarvitsee palvelukseensa työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita, halukkaista sitoutumaan, kehittymään ja valmiita joustoihin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kiviranta 2010: 127–128.)

Nuorille uransa alkutaipaleella oleville henkilöille uudet haasteet tekevät työstä

kiinnostavan tulevaisuudessa. Kivirannan (2010) mukaan uudet tutkimukset ovat osoittaneet, että työelämän epävarmuus ja turvattomuus herättävät huolta myös nuorissa työntekijöissä. Keski-ikäisten työelämä on uran kiireisintä aikaa, ja urasuunnittelun haasteena on työmotivaation, innostuksen ja työkyvyn säilyttäminen koko työuran ajan. Iäkkäälle loppu-ura ennen eläkkeelle siirtymistä on merkityksellinen, sillä hyvä työkyky kannustaa jatkamaan pidempään työelämässä. Työurien pidentäminen etenkin työuran loppupäästä edellyttää organisaatiolta halua ryhtyä toimenpiteisiin työn keventämiseksi. (Kiviranta 2010: 128–129.)

4.4 Keinoja urasuunnittelun tueksi

Työurien suunnitteluun ja johtamiseen tarvitaan monenlaisia keinoja. Baruch (2009: 435, 436) mainitsee useita 2000-luvun toimenpiteitä, kuten mentorointi, perehdyttäminen, uratyöpajat, arviointi- ja kehittämiskeskukset, jotka Baruch liittää aktiiviseen johtamiseen. Organisaatiot voivat käyttää näitä keinoja yksilöiden urakehityksen tukemiseen. Työuraan voidaan vaikuttaa urasuunnittelulla, joka tukee positiivisella tavalla yksilöiden subjektiivista urakehitystä ja vastaa sekä organisaation että yksilön tarpeisiin. Tukemisella tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatiosta lähtöisin olevia toimenpiteitä, jolla varmistetaan ja pidetään yllä ammatillista suorituskkyä, kuten esimerkiksi koulutusta, sisäistä liikkuvuutta ja työtehtävien sisältöä, jotta ne vastaavat mahdollisimman hyvin yksilön arvoja. Kiviranta (2012: 31) toteaa, että on erittäin tärkeää, että organisaatiossa on olemassa työura tukevia erilaisia keinoja, sillä työntekijän suhde työyhteisöön muodostuu sen arvion kautta, millaisia mahdollisuuksia organisaatiossa on hänelle tarjottavana. Työnantajan mahdollisuus tarjota erilaisia tukimuotoja sekä johtamiseen ja kehittymiseen liittyviä keinoja, lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, jonka vaikutus näkyy pidentyvinä työurina. (Kiviranta 2010: 125–126; Lähteenmäki 1995:30–31.)

4.4.1 Uratyöpaja

Uratyöpajat ovat lyhyen aikavälin valmennusta, jossa paneudutaan urahallinnan tiettyihin näkökulmiin, kuten esimerkiksi tulevaisuuden uramahdollisuuksien tunnistamiseen. Työpajatoiminta voi tarjota yksilölle tietoa, taitoa ja kokemusta sekä edistää työntekijän tehokkuutta. Yksi tärkeä osa työpajatoimintaa on yksilön oman osaamisen tunnistaminen. Organisaatiot voivat tukea yksilön uraa muun muassa kartoittamalla ja vertaamalla nykyistä osaamista, että se vastaa tämän hetkistä tai tulevien työtehtävien vaatimustasoa. Organisaatioissa tapahtuu rakennemuutoksia yhä enemmän, ja uratyöpajat toimivat hyvänä sopeutumismekanismina ihmisille näissä tilanteissa. Ne auttavat yksilöitä sopeutumaan muutokseen ja kartoittamaan uusia mahdollisuuksia nykyisessä organisaatiossa tai sen ulkopuolella. (Baruch 1999: 442; Valtakunnallinen työpajayhdistys 2016.)

4.4.2 Mentorointi

Verkostoitumista ja yksilöiden työn tukemista tarvitaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Mentoroinnissa on tärkeintä osaamisen, kokemusten ja uusien näkemysten välittäminen. Mentorijan tehtävänä on auttaa mentoroitavaa eli aktoria löytämään uusia näkökulmia ja oivaltamaan asioita, löytämään omia kykyjä ja kehittämään niitä. Mentorointi menetelmänä on vuorovaikutuksellista ja tavoitteellista. Työn luonne muuttuu koko ajan, ja sen vuoksi organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita ja tulevaisuuteen suuntautuneita. Mentorointi on hyvä ratkaisu urakehityksen tueksi, sillä se parantaa sekä mentoroitavan että mentorijan osaamisen tasoa ja taitoja, työuran hallintaa, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Mentorointi on todettu myös toimivaksi menetelmäksi lähes kaikentyypisissä organisaatioissa, sillä se perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä sitä rajoita yrityksen toimiala, koko tai kulttuuri. Mentorointiohjelmaan panostaneet yritykset ovat parantaneet sekä tuottavuutta että tehokkuutta. Tehokkuuden myönteiset vaikutukset tulevat esille erityisesti

mentoroitavien esimiesten kohdalla, jotka ovat siirtymässä omalla uralla uusiin tehtäviin. (Juusela 2010: 8, 11; Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014: 56, 155.)

Mentoroinnin merkitys urakehityksen tukena on tärkeää nuorelle vastavalmistuneelle työuraansa aloittelevalle henkilöille. Mentori auttaa nuoria työntekijöitä ymmärtämään yrityksen heitä varten tekemän urasuunnitelman ja hyödyntämään oppimismahdollisuudet nykyisessä työssä. Pidemmän työuran tehneiden mentorien kohdalla mentorointi voi auttaa löytämään uudelleen kiinnostuksen ja tarkoituksen omaan työhön. Työuran loppupuolella taas korostuu hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys. Mentorointi toimii hyvin myös ylimmän- ja keskijohdon motivointikeinona ja ehkäisee innostuksen sammumisen työn tekemiseen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014: 58.)

Organisaatioissa ovat hierarkiat 2000-luvulla madaltuneet merkittävästi. Tämä vaikuttaa siihen, että organisaatioissa mentorien saatavuus voi muodostua ongelmalliseksi, joten se saattaa vähentää mentoroinnin käyttöä yrityksissä. Yhdeksi ratkaisuksi Baruch (199: 441) esittää vertaismentorointia, joka saattaa korvata muodollista hierarkiaa. Tässä lähestymistavassa mentori ja mentoroitava ovat vuorotellen mentorina ja mentoroitavana. Yhteisen tiedon rakentaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa kahden tai useamman tasa-arvoisen ja samassa tilanteessa olevan työtoverin välillä. Vertaismentoroinnin etuna voidaan mainita, että palautteen antaminen, vastaanottaminen ja hyväksyminen on helpompaa. Juuselan (2010: 16) toteaa lisäksi, että tällainen mentorointimenetelmä toimii hyvin esimerkiksi työssäjaksamisen tukimuotona. (Baruch 1999: 441, 442.)

Mentoroinnin tuki perehdyttämisessä

Työterveyslaitos määrittelee perehdyttämisen työnopastuksena, jonka tarkoituksena on opastaa työntekijä riittävän hyvin uuteen tehtävään, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen (Työterveyslaitos 2015). Mentorointiohjelma voi olla hyvänä apuna, kun uusia työntekijöitä perehdytetään organisaatioon. Ristikangas (2010: 57)

mainitsee, että kokemusten mukaan perehdyttäminen on paljon helpompaa ja sujuvampaa mentorointiohjelman aloittamisen jälkeen. Tutkimusten mukaan johtotasolla työskentelevistä uusista työntekijöistä vain 20 prosenttia on onnistunut täyttämään heihin asetetut odotukset. Tämä on osoitus Ristikankaan (2010: 57) mukaan siitä, että on erittäin tärkeää panostaa perehdyttämiseen, jotta sopeutumien, sulautumien ja verkostoitumien organisaatioon nopeutuisi. Mentorin apu on tärkeä etenkin nuorille vastavalmistuneille työntekijöille, jotka tarvitsevat tukea työuran hallintaan jo perehdyttämisvaiheessa. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014: 57, 155.)

Osaamisen tukeminen

Osaamisen kehittäminen yhtenä urakehityksen tukimuotona tulee esille siten, että organisaatiot voivat rahoittaa omille työntekijöilleen erilaisia koulutus- ja kehittämisohjelmia ja tukea yksilöitä itsensä kehittämisessä. Toiminnan tarkoituksena on vahvistaa sellaista osaamista, joka on organisaation päämäärien ja tavoitteiden mukaista. Työntekijöiden mahdollisuus löytää sellaisia kehittämismahdollisuuksia, jotka palvelevat sekä organisaation päämäärää että työntekijän omia tavoitteita paranevat merkittävästi, jos niistä tiedotetaan avoimesti. Organisaatiolta edellytetään lisäksi, että se sitoutuu jatkuvaan oppimiseen ja luo sitä varten oppimisympäristön. (Ruohotie 2002: 227, 228.)

4.5 Työuran pituuteen vaikuttavia tekijöitä

Suomessa talouden taantumaa pidetään tällä hetkellä pahempana kuin 1990-luvun alussa, sillä se on kestänyt jo kauemmin ja elpyminen on hyvin hidasta. Nykyisessä tilanteessa talouden kehitysnäkymillä on suuri vaikutus yksilöiden työuriin ja niiden pituuteen. Organisaatiot ovat vähentäneet motivoitunutta ja ammattitaitoista henkilöstöä radikaalisti, joka myös Lähtenmäen (1995: 17) mukaan vaikuttaa haitallisesti henkilöstön normaaliin liikkuvuuteen. Uusien työntekijöiden palkkaaminen koetaan

nykyisessä taloustilanteessa riskinä. Määräaikaiset, projektiluontoiset sekä erityisosaamista vaativat työtehtävät lisääntyvät, ja yksilön koko työura muodostuu työskentelystä useiden organisaatioiden palveluksessa. Lähteenmäki (1995) toteaa, että työmarkkinoilla on vaarana tällaisessa tilanteessa se, että henkilöresurssien suunnittelua ja johtamista tehdään lyhytnäköisesti. Henkilöstön psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista ei enää huolehdi riittävästi, ja kielteiset vaikutukset voivat näkyä työilmapiirin muutoksena sekä organisaation yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen vähenemisenä.

4.5.1 Työllisyystilanne ja työsuhte

Talouden kasvun merkittävä heikentyminen ja sen seurauksena työttömyyden kasvu eivät luo tällä hetkellä suotuisia edellytyksiä työurien pitenemiselle. Työurien pidentäminen edellyttää, että työtä on tarjolla kaiken ikäisille. Erityisesti nuorempi ikäluokka, vajaakuntoiset ja ikääntyneet työllistyvät heikosti, eikä työnantajilla ole tällä hetkellä tarvetta tehdä toimenpiteitä, jotka kannustaisivat esimerkiksi ikääntyneitä jatkamaan työelämässä pidempään. Palkansaajan tutkimuslaitoksen (2010) mukaan eläkeiän nostamisella ei ole vaikutusta työurien pituuteen, sillä tärkein tekijä on korkea työllisyysaste, josta seuraa pitenevät työurat. Lausunnossa otetaan kantaa myös eläkeiän nostamisen negatiivisiin vaikutuksiin, jotka saattavat näkyä iäkkäiden työntekijöiden työkyvyn heikentymisenä. (Kiander & Lilja 2010: 1–3.)

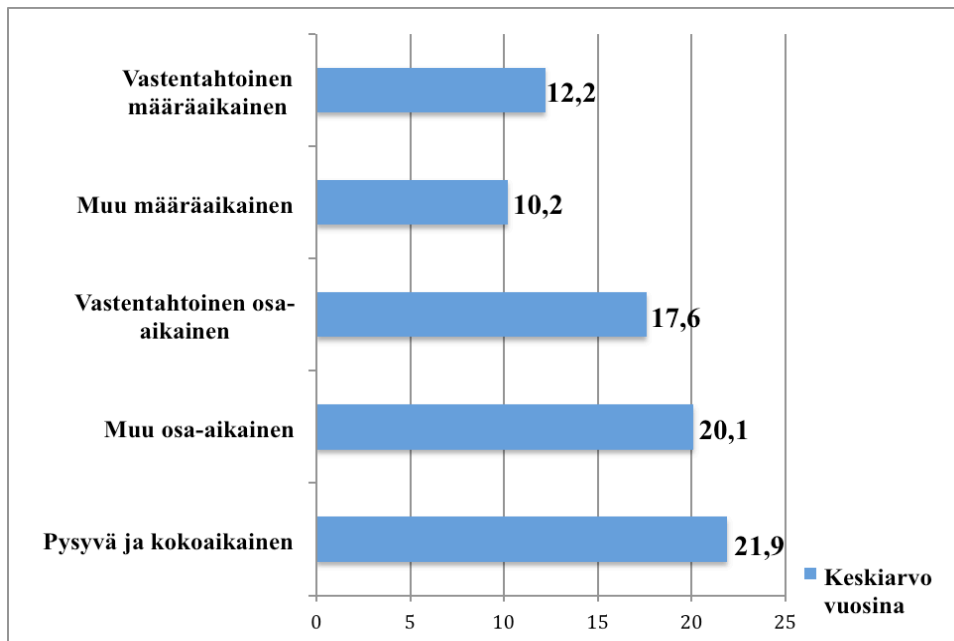
Eläketurvakeskuksen selvityksessä (2011) on tarkasteltu työllisyysasteen kehityksen tulevaisuuden näkymiä. Työllisyysasteen nousu nähdään kuitenkin mahdollisena pidemmällä aikavälillä, sillä vuoteen 2020 mennessä 25–54-vuotiaiden eli parhaassa työiässä olevien osuuden määrän arvioidaan vähenevän. Työmarkkinoille tulee vähemmän ikäluokkia kuin sieltä poistuu. Tällä voi Eläketurvakeskuksen selvityksen (2011) mukaan nostaa palkkatasoa, jolloin iäkkäämmät ikäluokat ovat valmiita lisäämään oma työpanostaan, joka näkyy työurien pitenemisenä. (Uustalo 2011: 10–11.)

Palomäen & Tuomisen (2010) mukaan vakituudessa ja kokoaikaisessa työsuhteessa

työskentelevät tekevät pidempiä työuria verrattuna määräaikaisiin ja osa-aikaisiin työsuhteisiin (Palomäki & Tuominen 2010: 29). Osa- ja määräaikaiset työsuhteet ovat kuitenkin organisaatioille mahdollisuus hankkia työvoimaa aina tarpeen mukaan. Vastaavasti tällainen työsuhde lisää joustavuutta myös työntekijän näkökulmasta ja ehkäisee syrjäytymistä työmarkkinoilta. Osa-aikaisuus voi olla hyvä keino siirtyä työmarkkinoille ja sitä kautta edistää työllistymistä ja työurien pituutta.

Työpoliittisen Aikakauskirjan (2012) mukaan vuonna 2010 määräaikaista työtä oli pakotettu tekemään peräti 64 % ja osa-aikaista 27 % työntekijöistä, sillä vakituista tai kokoaikaista työtä ei ole ollut tarjolla. Koulutustason vaikutus näkyy myös osa-aikaisissa työsuhteissa, sillä vastentahtoisesti osa-aikatyötä tekeviä oli perusasteen suorittaneiden ryhmässä 25,7 %. Vakituksessa ja kokoaikaisessa, sekä muussa määräaikaisessa työsuhteessa oli eniten korkea-asteen suorittaneita noin 36 %.

Palkansaajien työuran pituuteen liittyvä työssäoloajan vuotuinen keskiarvo (Kuvio 1) vaihtelee työsuhteesta riippuen. Se on pisimmillään 21,9 vuotta vakituksissa ja kokoaikaisissa työsuhteissa ja lyhimmillään 10,2 vuotta muissa määräaikaisissa työsuhteissa. Kuviossa 1 vastentahtoisella määräaikaisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa syynä määräaikaisuuteen on pysyvän työn puuttuminen. Vastaavasti kokoaikatyön puute on syynä vastentahtoiseen osa-aikatyön. (Kauhanen, Nätti & Miettinen 2012: 45–49.)



Kuvio 1. Työsuhteen vaikutus työssäoloajan pituuteen (Kauhanen, Nätti & Miettinen 2012: 45–49).

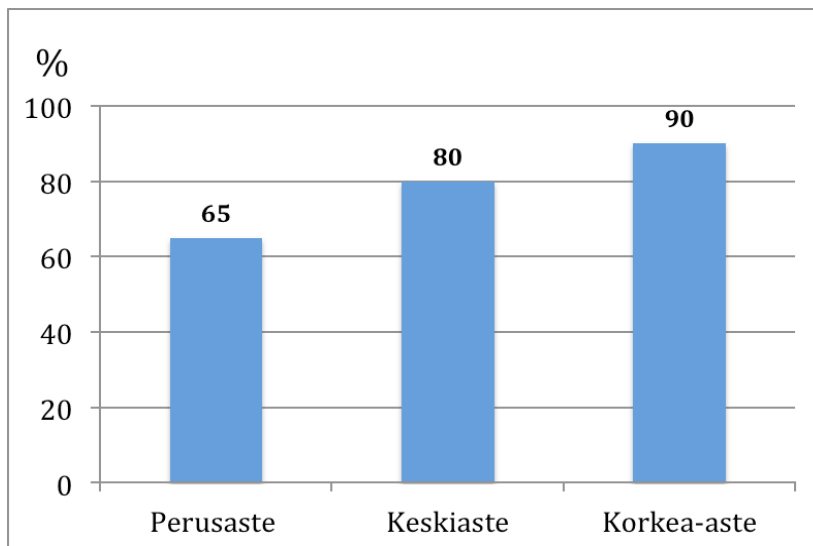
Organisaatio pystyy kuitenkin omilla toimillaan vaikuttamaan työssäoloajan pituuteen myös osa- ja määräaikaisissa työsuhteissa. Työsuhteeseen liittyviä epävarmuustekijöitä on mahdollista pienentää organisaation omilla toimintatavoilla, esimerkiksi omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia lisäämällä, jota tukee luotettava ja oikeudenmukainen esimies. Työhyvinvointi auttaa jaksamaan työssä ja laadukas työpaikka luo henkilöstölle puitteet itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. (Kauhanen, Nätti & Miettinen 2012: 45–49.)

4.5.2 Koulutus

Koulutustasot jaotellaan yleisesti kuuteen koulutusluokkaan: perusasteeseen (koulutusta korkeintaan 9 vuotta), keskiasteeseen (11–12 vuotta), alempaan korkea-asteeseen (3–

4 vuotta, alempaan ja ylempään korkeakouluasteeseen (5–6 vuotta) ja tutkijakoulutukseen. Koulutusasteella on todettu olevan lisäksi merkittävä vaikutus työurien pituuteen. Myrskylän tutkimuksen (2012) mukaan korkeammin koulutetuilla henkilöillä on selvästi pidemmät työurat ja vähemmän työttömyyspäiviä kuin perusasteen suorittaneilla. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna naisten ja miesten välinen ero on suurin alimmalla korkea-asteella. Korkea-asteen suorittaneita naisia vuonna 2007 oli 12 prosenttiyksikköä enemmän kuin miehiä. (Myrskylä 2012.)

Perusasteen koulutustasossa työllisyys kasvaa enimmillään 65 %:iin, keskiasteen koulutus kasvattaa työllisyyttä 80 %:iin ja korkea-asteen tutkinto 90 %:a (Kuvio 2). Kun tarkastellaan työmarkkinoille tuloikää ja työmarkkinoilla oloikää vuonna 2010, niin perusasteen koulutustason omaavat henkilöt tulevat työmarkkinoille viimeisinä, miehet 24 vuoden ja naiset 35 vuoden ikäisinä, ja poistuvat työmarkkinoilta jo noin 59-vuotiaina. Keskiasteen tutkinnon suorittaneilla poistumisikä on noin 61 vuotta ja korkea-asteen 63 vuotta, joten mitä korkeampi koulutustaso on, sitä kauemmin työelämässä viihdytään. (Myrskylä 2012.)



Kuvio 2. Koulutustason vaikutus työllisyysasteeseen 2010 (Myrskylä 2012).

Koulutuksen tärkeys työllistymisen kannalta on suuri, sillä tämän päivän työmarkkinoilla on paljon epävarmuustekijöitä, joita vastaan hyvä koulutus ja itsensä kehittämishalukkuus antavat suojaa. Työurien pidentämisen yhtenä yhteiskunnallisena tavoitteena on tehostaa koulutustasolta toiselle siirtymistä, jotta yksilö olisi työelämän käytettävissä mahdollisimman nopeasti. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimusraportissa (2012) nostetaan esille koulutuksen osalta ongelmallisia asioita, kuten välivuosien pitäminen koulutusten välillä, koulutusalan vaihtaminen tai koulutuksen keskeyttäminen. Tällaista käyttäytymismallia pidetään jo merkittävänä yhteiskunnallisena ongelmana. (Aho, Hynninen, Karhunen & Vanttaja 2012: 40.)

Työurat pitenevät kuitenkin sitä kautta, että opiskeluaikana hankittu työkokemus on kehittänyt ammattitaitoa ja samalla opiskelumotivaatiota. Organisaation kannalta opiskelijoiden työssäkäynnin rajoittaminen olisi pidemmälle tähtäimellä haitallista, koska se vaikuttaisi työmarkkinoiden toimivuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimusraportin (2012) mukaan opiskelijat ovat joustavia ja edullisia työntekijöitä, joita organisaatiot palkkaavat mielellään. Organisaatiot arvostavat omalta alalta hankittua työkokemusta, joten opiskeluaikainen työnteke on organisaatiolle tilaisuus tutustua mahdolliseen uuteen työntekijään. Tämä helpottaa ja nopeuttaa myös organisaation rekrytointiprosessia, sillä työnantajat arvostavat opiskeluaikana hankittua työkokemusta. (Aho, Hynninen, Karhunen & Vanttaja 2012: 50–51, 62, 104.)

4.5.3 Inhimillinen pääoma

Aineettomaan pääomaan luokitellaan yleisesti inhimillinen, sosiaalinen ja rakennepääoma. Inhimillistä pääomaa on hyvin henkilöstökeskeisistä, ja sitä pidetään organisaation kannalta tärkeänä, sillä se luo kuvan menestyvästä organisaatiosta. Organisaation liiketoiminnan arvosta osa muodostuu siellä työskentelevästä henkilöstöstä ja heidän kyvyistään. Sosiaalinen eli suhdepääoma liittyy organisaation ja sen sidosryhmien välisiin verkostoihin ja sosiaalisiin suhteisiin. Se muodostuu muun muassa arvoista, normeista, vuorovaikutuksesta ja yhteisestä tekemisestä työyhteisön

hyväksi. Rakennepääomaa tarvitaan hallitsemaan organisaation prosesseja ja rakenteita sekä varmistamaan ja suojaamaan aineettoman osaamisen käytettävyys. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 10.)

Organisaatioiden menestystekijät eivät enää tulevaisuudessa rajoitu aineellisiin resursseihin, vaan yhä suurempi merkitys on organisaation uudistumiskyvyllä ja inhimillisellä pääomalla. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan sellaisia aineettomia voimavaroja, joita voidaan kehittää ja mitata, ja jotka auttavat organisaatiota pääsemään omiin tavoitteisiin. Ne ovat kiinteästi yhteydessä organisaation henkilöstöön. Inhimillinen pääoma yhdistetään usein yksilön osaamiseen, mutta se tarkoittaa myös yhtä lailla organisaation johdon osaamista. Organisaatioiden yhteydessä inhimillisen pääoman käsitteen ohella käytetään myös muun muassa osaamispääoman, aineettoman pääoman ja tietopääoman käsitteitä kuvaamaan organisaation henkistä omaisuutta. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 6–9.)

Yksilön sekä organisaation näkökulmasta osaamiseen liittyy tietoa, taitoa, kokemusta ja erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Organisaation kannalta inhimillinen pääoma on investointi henkilöstöön, johon kuuluu muun muassa työntekijöiden rekrytointi, työhyvinvoinnista huolehtiminen, palkitseminen ja ammatillisen osaamisen kehittäminen. Inhimillisen pääoman maksimaalinen hyöty edellyttää organisaatiolta, että sen esimiestehtävissä toimivat henkilöt luottavat työntekijöiden kykyyn käyttää osaamista sekä kehittää ja kokeilla erilaisia työtapoja. Innostuneiden ja oppimishaluisten työntekijöiden työpanos on hyödyksi koko työyhteisölle. Myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaation toimintaan siten, että työntekijöiden sitoutuminen, hyvinvointi ja innovatiivisuus lisääntyvät, organisaation toiminta tehostuu ja työntekijät ovat sitoutuneita työskentelemään koko työyhteisön parhaaksi. Tämän päivän työympäristö on kuitenkin jatkuvassa muutoksessa, joten organisaatiolta edellytetään taitoa ja kyvykkyyttä mukauttaa inhimillinen pääoma vastaamaan ajankohtaista tilannetta työmarkkinoilla. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 6–9, 24.)

Organisaation henkilöstöpolitiikka ja HR-käytännöt ovat avainasemassa myös silloin kun on kysymys työurien pidentämisestä, sillä inhimillinen pääoma on vahvasti sidoksissa henkilöstöön ja sen osaamiseen. Organisaation kannattaa panostaa työelämän

laatuun ja etenkin työhyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstöpolitiikalla, joka motivoi ja arvostaa työntekijöitä, on suuri vaikutus siihen, kuinka organisaatio onnistuu uudistamaan asenteita oma-aloitteista ja yrittäjämäistä työntekoa kohtaan. Erityisesti henkilöstön asenteet ja valmiudet korostuvat tämän päivän toimintaympäristössä, missä muutokset tapahtuvat nopeasti ja hankittu tieto vanhenee. Vaarana on kuitenkin inhimillisen pääoman häviäminen organisaatiosta. Yksilö hallitsee omaa osaamis- ja tietopääomaa, jota organisaatio ei voi omistaa, joten organisaation on kehitettävä koko ajan erilaisia toimintatapoja ja järjestelmiä, jotta osaaminen ja tieto jäävät organisaatioon. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 6–10, 34–35.)

4.5.4 Työhyvinvointi

Organisaation ja työyhteisön perustehtävänä on työn tuloksellisuuden aikaansaaminen. Työhyvinvointi pitää sisällään kaikki sellaiset ominaisuudet, joiden avulla organisaatiolla ja työyhteisöllä on hyvät mahdollisuudet onnistua sille määritellyssä perustehtävässä. Työhyvinvointi on myös kokonaisuus, jota on helppo pitää yllä kaikissa työyhteisöissä, ja jossa vallitsee tasapaino työn, levon ja vapaa-ajan välillä. Yksilön työkyky on kaiken toiminnan lähtökohta, johon vaikuttaa olennaisesti työhyvinvoinnin kehittäminen. Se auttaa jaksamaan työssä paremmin, torjuu työkyvyttömyyttä ja edistää pidempiä työuria. (Tamminen 2011: 2.)

Työurien pidentämisen näkökulmasta työhyvinvoinnilla on suuri ja tärkeä merkitys, jota kannattaa edistää, ja johon kannattaa investoida. Eläkejärjestelmän vaikutuksesta työurien pitenemiseen on keskusteltu paljon, ja etenkin eläkeuudistuksen on arvioitu pidentävän työuria viidellä kuukaudella vuoteen 2015 mennessä ja yhdeksällä kuukaudella vuoteen 2035 mennessä. Epävarmuustekijänä on tärkeää ottaa huomioon ihmisten asenteet työntarjontaa kohtaan, ja millaisia muutoksia niihin liittyy, kun elinikä pitenee. (Kautto & Risku 2015: 19–20.) Hemmingin (2010) artikkelissa Päivi Rauramon (Työturvallisuuskeskus) mukaan suurimmat ongelmat, mutta samalla parhaimmat ratkaisut työurien pidentämiseksi löytyvät työelämästä. Työhyvinvoinnin kestäväan

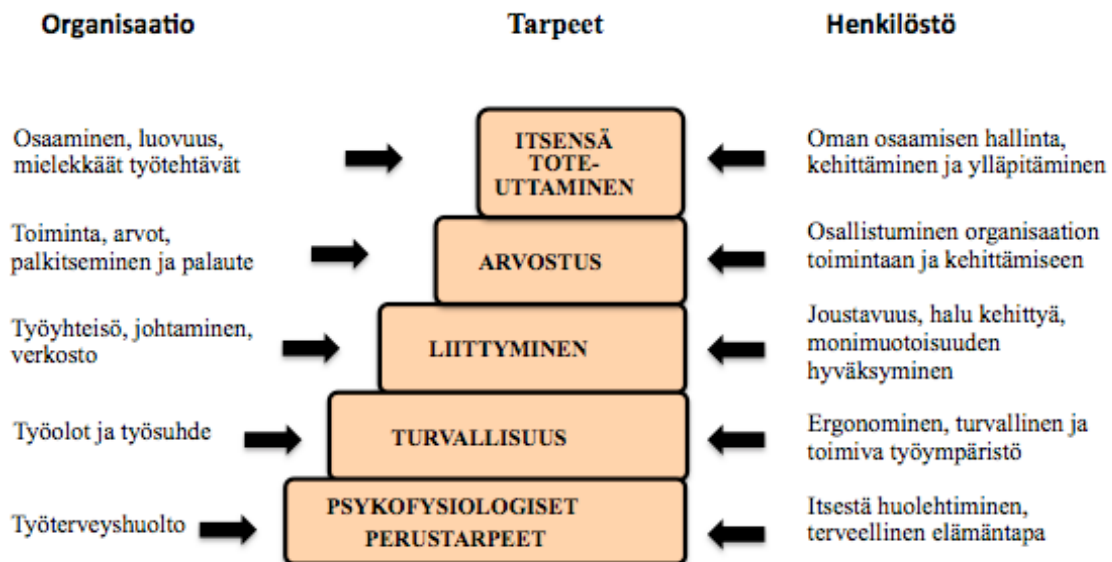
kehitykseen kannattaa panostaa, sillä sen myönteiset vaikutukset ulottuvat koko organisaatioon, joka näkyy tuottavuuden ja tuloksen paranemisena sekä työntekijöiden pidempinä työurina. Työurien kehittämiskohteina Rauramo mainitsee muun muassa johtamisen, työterveyshuollon, työn mielekkyyden ja yksilön osaamisen. (Hemming 2010.)

Rauramo (2009: 3) on kehittänyt työhyvinvoinnin kestäväen kehittämisen 5-portaisen toimintamallin (Kuvio 3), joka kuvaa hyvin käytäntölähtöisesti työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheita sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Toimintamallin lähtökohtana on Maslowin tarvehierarkia. Perustarpeista huolehtiminen on ensimmäinen askel ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle askelmalle. Hyvä ja toimiva työterveyshuolto yhdessä työntekijän terveellisten elämäntapojen kanssa täyttää työelämän psykofysiologiset tarpeet, joita voidaan mitata esimerkiksi terveystarkastuksilla ja erilaisilla kyselyillä. (Hemming 2010; Rauramo 2009.)

Toisella askelmalla turvallisuuden tarpeen tyydyttää vakaa, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työsuhte, jossa palkka on riittävä ja työympäristö turvallinen. Kolmannella askelmalla liittymisen tarpeiden tyydyttämisen kannalta keskeistä on organisaation työyhteisön avoimuus, yhteishenki ja johtaminen, joka näkyy sisäisenä ja ulkoisena yhteistyön sujuvuutena. Työntekijöillä on halu kehittyä, ja työ- sekä yksityiselämä ovat tasapainossa keskenään. Liittymisen tarpeen arviointia voidaan suorittaa esimerkiksi työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyin sekä kehityskeskustelujen avulla. (Hemming 2010; Rauramo 2009.)

Arvostuksen tarve on neljännellä askelmalla ja tarpeen tyydyttämisen lähtökohtana on organisaation arvostusta tukeva toiminta, jossa strategia, visio ja missio tukevat työyhteisön hyvinvointia ja tuottavuutta. Arvot ovat eettisesti kestäviä, selkeitä ja ymmärrettäviä, ja arvostusta annetaan sekä työntekijöille että työtovereille. Tasa-arvokartoitukset, kehityskeskustelut ja työilmapiirimittaukset antavat organisaatiolle tietoa onnistumisesta. Korkeimmalla eli viidennellä askelmalla on itsensä toteuttamisen tarpeet, johon kuuluu työyhteisön ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen, työn imu ja innovatiivisuus. Työ on mielekästä, ja työntekijä itse arvostaa sitä. (Hemming 2010;

Rauramo 2009.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kehittämisen portaat mukaellen (Rauramo 2009: 3).

Työhyvinvoinnin edistäminen ja tarjolla olevien mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää koko työyhteisön sitoutumista. Ylimmän askelman saavuttamisen edellytys on, että alempien askelmien tarvetaso on tyydytetty siten, että myös työntekijöiden yksilökohtaiset erot ja lähtökohdat on otettu huomioon. Tällainen toiminta luo hyvät edellytykset työurien pidentämiseksi. (Rauramo 2009.)

4.5.5 Osaaminen

Boudreau & Ramstad (2007) määrittelevät osaamisen voimavaraksi, joka rakentuu nykyisten ja mahdollisten uusien työntekijöiden sekä työntekijäryhmien olemassa

olevista ja potentiaalisista taidoista ja niiden hyödyntämisestä siten, että organisaation perustehtävä toteutuu ja palvelut sekä tuotteet uudistuvat (Boudreau & Ramstad 2007; ks. Työterveyslaitos 2012: 114).

Osaamisen hallinta on keskeinen osa organisaation strategiaa ja tulevaisuuden tavoitteita. Organisaatio tarvitsee ammattitaitoista ja osaavia yksilöitä, että sillä olisi mahdollisuus menestyä nykyisessä taloustilanteessa ja kilpailuilla markkinoilla. Nykyinen taloustilanne ja toimintaympäristö eivät mahdollista työntekijöiden määrän lisäämistä, vaan työn tekemisessä korostuu entistä enemmän aineettomien voimavarojen hyödyntäminen. Tämä edellyttää organisaatiolta kykyä tunnistaa tarvittava osaaminen ja sen taso nykyhetkellä sekä tulevaisuudessa. Työterveyslaitoksen työolo- ja työhyvinvointitilanteen katsauksen (2012) mukaan, organisaation henkilökunnan osaamisen vaikutus organisaatioon kilpailukykyyn on tullut yhä tärkeämmäksi, mutta sen hyödyntäminen edellyttää tiedon tunnistamisen lisäksi organisaatiolta hyvää taitoa ja kyvykkyyttä hyödyntää käytettävissä olevaa osaamista. Tulevaisuuden työympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset, kuten esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotto, työn tekemisen tavoissa tapahtuneet muutokset ja jatkuva uuden tiedon tulva lisäävät organisaatiossa osaamistarpeita ja niiden kehittämistä. (Manka & Nuutinen 2013: 29–30; Työterveyslaitos 2012: 7, 11.)

Organisaation haasteena on tarjota työympäristö, jossa tehtävä työ on merkityksellistä, mielekästä ja lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä elämään sekä houkuttelee jatkamaan työntekoa vapaaehtoisesti pidempään. Tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että yksilön osaamistason tulee vastata työtehtävien asettamia vaatimuksia, ja organisaation pitää tarjota mahdollisuuksia työssä kehittymiseen ja osaamisen kasvattamiseen, jotta työurien pidentämisen edellytykset olisivat olemassa. Tämä tulee esille etenkin ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa, jossa mahdollisuus osaamisen kehittämiseen lisää halua työskennellä pidempään. Organisaatio voi tukea työssä kehittymistä tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua erilaisiin koulutustilaisuuksiin, mutta yhtä käyttökelpoisia tapoja ovat erilaiset kehittymistä ja osaamista tukevat organisaatiokohtaiset toimintatavat. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 17–18, 36; Manka & Nuutinen 2013: 29; Työterveyslaitos 2012: 117.)

4.5.6 Johtaminen

Työelämän jatkuva muuttuminen, globalisaatio, teknologian kehitys ja kiristynvä kilpailu ovat vaikuttaneet työelämän vaatimusten kasvamiseen ja työn tekemisen tehokkuuteen. Työuria pitäisi pidentää, joten työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys ovat tärkeässä asemassa. Organisaatiossa hyvällä johtamisella, esimiestyöllä, ja työntajan positiivisella asenteella on Kauhasen (2012) tutkimuksen mukaan merkittävä vaikutus siihen, kuinka ihminen kokee työtyytyväisyyden ja miten se tukee työhyvinvointia. Esimiehen johtamistaidot vaikuttavat suoraan työntekijöiden työtyytyväisyyteen, joka vaikuttaa eläköitymishalukkuuteen ja edelleen työuran pituuteen. Organisaatiossa hyvät edellytykset työssä jaksamiselle perustuvat toimiviin johtamismenetelmiin ja organisaatorakenteisiin, joita kuvastaa koko työyhteisön hyvinvointi. (Kauhanen 2012; Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 28.)

Työuran pidentäminen sen alkupäästä, koskettaa pääsääntöisesti ikärakenteeltaan nuoria henkilöitä. Organisaatioiden on tärkeää suhtautua kriittisesti siellä valitseviin johtamis- ja toimintatapoihin, ja pyrkiä kehittämään työolosuhteita ennaltaehkäisevästi. Työympäristön täytyy muodostua sellaiseksi, että painopiste ei ole ainoastaan ikääntyneitä työntekijöitä tukevassa toiminnassa, vaan nuoret työntekijät otetaan huomioon johtamistavoissa ja esimiestoiminnassa, jotta työssä jaksaminen ja jatkaminen pitää heidät työkykyisinä myös tulevaisuudessa. Kauhasen (2012) tutkimuksessa todetaan, että huono esimiestyö ja johtaminen lisäsivät eläköitymishaluja 5,5–6 prosenttiyksikköä yli 45-vuotiailla henkilöillä. Hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti muun muassa työn tuottavuuteen ja työmotivaatioon, ja sillä on todettu olevan myös selkeä yhteys työpaikan vaihtosuunnitelmiin ja sairauspoissaolojen kustannuskehitykseen. Työurien pidentämisen näkökulmasta johtaminen ja esimiestyö ovat asioita, joiden vaikutus työurien pituuteen on Kauhasen (2012) tutkimukseen viitaten kiistaton. (Kauhanen 2012; Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 28–30.)

4.5.7 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen voidaan määritellä johtamiseksi, jossa organisaatio huomioi eri-ikäisten osaamisen, tarpeet, erilaisuuden ja työkyvyn työuran alku-, keski- ja loppuvaiheissa. Se voi olla myös työtehtävien johtamista ja organisointia, jossa on otettu huomioon ihmisen voimavarat ja urapolut. Esimiehen rooli ja asenteet ovat tärkeitä ikäjohtamisessa, sillä positiivinen suhtautuminen mahdollistaa hyvän johtamisen ja henkilöstöresurssien tehokkaan hyödyntämisen. Ikäjohtamisesta on hyötyä koko yhteiskunnalle, sillä rakenteiden ylläpitäminen edellyttää, että työurat pitenevät ja ovat ehyempiä tulevaisuudessa. Organisaation kannalta vaikutukset kohdistuvat tuottavuuden lisääntymiseen ja positiiviseen työnantajakuvaan, joka houkuttelee osaavia ja asiantuntevia työntekijöitä organisaatioon. Työntekijät viihtyvät ja jaksavat paremmin ja pitempään työelämässä. (Työterveyslaitos (2015a.)

Työuran eri vaiheissa olevat työntekijät odottavat, arvostavat ja pitävät merkityksellisinä hyvin erilaisia asioita. He pitävät hyvin tärkeinä hyvää palkkatasoa, mielekkäitä työtehtäviä ja osallistavaa johtamistapaa. Heidän johtamisessa on hyvä ottaa huomioon erilainen osaaminen, ja miten sitä hyödynnetään. Uran alkuvaiheissa olevat työntekijät suhtautuvat varauksellisesti autoritääriseen johtamiseen. Asiajohtamisen ydinajatus on selkeissä tavoitteiden asettelussa, työtulosten arvioinnissa ja parhaiden mahdollisten työtapojen löytämisessä, joten johtamistapana se soveltuu hyvin nuorille, sillä he eivät ole ehtineet hankkia työkokemusta ja ammattiosaamista vielä riittävästi. Nuoren ikäpolven työntekijät ovat kuitenkin valmiit sitoutumaan ja tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jos heidän omat odotukset uran suhteen täyttyvät. (Kiviranta 2010: 59–62; Työterveyslaitos 2015b.)

Organisaatiossa muutosjohtamisella tavoitellaan toiminnan parantamista ja kehittämistä pitkällä aikavälillä. Se edellyttää toimintaympäristön kykyä sopeuta muutoksiin ja halua lisätä muun muassa joustavaa ja innovatiivista toimintaa. Johtamistapa toimii kokeneen henkilöstön keskuudessa ja se näkyy siten, että muutoksista keskustellaan ja tiedotetaan. Vastuun ja vallan antaminen johdon taholta, lisää kokeneiden henkilöiden arvostuksen tunnetta omaan työhön ja ammattiosaamiseen. Työuran keskivaiheissa olevien ja

kokeneiden työntekijöiden työuraa pyritään edistämään ja eheyttämään työhyvinvoinnin avulla. Ensisijaisesti huomio kiinnittyy työkykyyn, motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Urasuunnittelussa kiinnitetään huomiota kunkin työntekijän henkilökohtaisiin tarpeisiin. Organisaatio voi edistää työssä jaksamista ja pienentää sairauspoissaoloja suunnitelmallisilla työkykyä ylläpitävillä ohjelmilla. (Kiviranta 2010: 60–62; Työterveyslaitos 2015b.)

Työuran loppuvaiheessa olevat iäkkäämmät työntekijät ovat kiinnostuneita yhä enemmän työn ulkopuolella tapahtuvista asioista, jotka houkuttelevat jäämään eläkkeelle. Työstä pitäisi tehdä heille edelleen houkuttelevaa ja mielekästä. Johtamisen ja esimiestyön merkitys korostuu etenkin tässä työuran vaiheessa. Esimiehen asenne, arvostus ja kommunikointitaito vaikuttavat siihen, miten ikääntynyt työntekijä kokee oman asemansa työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2015b.)

5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa esitellään ensin lyhyesti kvalitatiivista eli laadullista tutkimussuuntausta ja tutkimusaineiston hankinnassa käytettyä teemahaastattelumenetelmää. Sen jälkeen kerrotaan aineiston hankinnasta ja sisällönanalyysistä. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmetodina käytettiin teemahaastattelua. Päädyin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, sillä tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksella tavoiteltava tieto tukivat tätä menetelmävalintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oli mahdollisuus valita monista erilaisista lähestymistavoista, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmistä. Tehdyt valinnat auttoivat minua ymmärtämään paremmin haastateltavien näkökulmia ja tutkittavaa aihetta. Menetelmän etuna oli sen joustavuus, ja muutosten tekemisen helppous ja mahdollisuus tutkimuksen aikana. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Haastattelun teemat löytyivät tutkimusaineistosta helposti, ja tutkimuksen aihealue mahdollisti vapaan, teemoihin perustuvan vuorovaikutteisen keskustelun. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on tarkkaan harkittu kohderyhmä ja pieni haastateltavien määrä. Sen vuoksi kiinnitin erityistä huomiota haastateltavan kohderyhmän valintaan, sillä saamani aineisto oli kokonaan haastattelutilanteesta nauhoitettua puhetta. Valitsin kohderyhmäksi viisi organisaatiota ja haastateltavaksi henkilöitä, joilla oletin olevan eniten tietoa tutkimuksen aihepiiristä.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Terminä kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella voi olla useita merkityksiä. Metsämuurosen (2006: 203) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelemisen selkeällä tavalla on vaikeaa, koska sillä ei ole omia metodeja, ei teoriaa eikä omaa

paradigmaa. Metsämuuronen (2006: 203) määrittelee kvalitatiivisen tutkimuksen joukoksi erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäsitteitä.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineistoa pyritään keräämään todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa sekä ymmärtämään kohteen ominaisuuksia ja merkityksiä. Tämän tutkimussuuntauksen tavoitteena on tuoda esille tosiasioita eikä varmistaa jo olemassa olevia väitteiden totuudenmukaisuutta. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on tutkia luonnollisia tilanteita, pyrkiä selittämään, tulkitsemaan ja ymmärtämään ilmiöitä, joihin ihmiset ja organisaatiot ovat vaikuttaneet. (Metsämuuronen 2006: 208; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161, 164.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat ihmisten käyttäminen tiedonkeruun välineenä. Tutkimusaineistoa kerätään harkinnanvaraisesti ja pyritään käyttämään sellaisia metodeja, jossa tutkittavien ajatukset ja näkökulmat tulevat mahdollisimman hyvin esille. Metodina voidaan käyttää muun muassa yksilö- ja ryhmähaastatteluja, teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, sekä asiakirjojen ja tekstien diskursiivisia analyyseja tai näiden yhdistelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kohdejoukko on usein melko pieni ja analysointiin perehdytään mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimussuunnitelma elää ja muuttaa muotoaan tutkimuksen edetessä, joten tutkimuksen toteutus on joustavaa ja muutoksia on helppo tehdä olosuhteiden muuttuessa. Jokainen tapaus on ainutlaatuinen, ja se otetaan huomioon, kun aineistoa tulkitaan. (Eskola & Suoranta 2008: 13–19; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 164.)

5.2 Haastattelu

Haastattelu ymmärretään systemaattisen tiedonkeruun muotona tutkimustarkoitusta varten. Se on joustava menetelmä, jonka vuoksi se soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja lähtökohtiin. Tutkimusaineiston hankintamenetelmänä se on hyvin tarkoituksenmukainen, kun tavoitteena on tuottaa tietoa, joka koskee esimerkiksi

havaintoja, kokemuksia, käsityksiä, arvoja jne. Sen avulla on mahdollista saada tarkkaa tietoa haastateltavien mielipiteistä ja vastausten taustalla olevista motiiveista. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34; Jyväskylän yliopisto 215.)

Tutkimushaastattelun tyyppejä on erilaisia, ja niille on muodostunut omia käytäntöjä. Haastattelutyypit luokitellaan usein kahteen luokkaan, joista ensimmäiseen kuuluu strukturoitu eli lomakehaastattelu, jossa kysymykset, vastausvaihtoehdot ja kysymysten esittämisjärjestys on ennalta suunniteltu. Toisessa luokassa on strukturoimaton haastattelu, josta käytetään myös nimeä avoin-, syvä- ja kliininen haastattelu, sekä puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Näissä haastattelutyypeissä kysymysten esittämistavat voivat olla hyvin erilaisia, eikä vastausvaihtoehtoja ole suunniteltu etukäteen. Haastattelutyypin valintaan vaikuttaa ensisijaisesti se, minkälaista tietoa halutaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 43–45.)

Haastattelu on aina ihmisten välinen vuorovaikutustilanne, jossa sanoilla, tulkinnalla ja kielellä on oma merkitys. Vuorovaikutustilanteen syntymiseen vaikuttaa muun muassa haastattelijan eleet, ilmeet, käyttäytyminen ja sosiaaliset taidot. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48.) Silloin kun olemme kiinnostuneita siitä, miten ihminen toimii, ajattelee ja kokee, on haastattelu hyvä menetelmä, koska näitä asioita voidaan kysyä suoraan haastateltavalta. Haastattelun etuina voidaan mainita erityisesti sen joustavuus. Haastattelijalla on muun muassa mahdollisuus vaikuttaa kysymysten esittämisjärjestykseen, esittää lisäkysymyksiä ja tarkentaa saatuja vastauksia. Koska tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, antaa haastattelu mahdollisuuden valita henkilöt sen mukaan, kenellä on eniten tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73,74.)

5.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu soveltuu sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimukseen, mutta se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Tiedonkeruumuotona teemahaastattelua pidetään vaativana, sillä siinä on tärkeää, että haastattelun rakenne

pysyy haastattelijan hallinnassa. Haastattelumuoto ei ole normaalia arkikeskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä, vaan se on keskustelua, jonka tarkoitus on päätetty etukäteen. (Kurkela 2016.)

Tämä haastattelumuoto ottaa huomioon sen, että ihmiset antavat erilaisia merkityksiä keskeisille asioille ja tulkitsevat niitä eri tavalla. Hirsjärvi (2008) toteaa lisäksi, että teemahaastattelu tuo haastateltavien äänen kuuluviin ja antaa vapautta tutkijan näkökulmalle. Koska haastattelussa syntyvä aineisto on puhuttua tekstiä, ja haastateltavien määrä on yleensä pieni, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota haastateltavien valintaan mahdollisimman hyvän aineiston keräämiseksi. (Kurkela 2016).

Teemahaastattelussa teema-alueet ja aihepiirit ovat ennalta määriteltä, mutta kaikille haastateltaville samat. Tarkoituksena on käydä läpi tutkimukseen valitut teemat haastateltavan kanssa. Teemojen laajuus ja järjestys voivat vaihdella eri haastatteluissa. Vaikka teema-alueet on suunniteltu ennalta hyvin, tutkijan on hyvä varautua sellaiseen tilanteeseen, että haastateltavalta ei saada vastauksia jonkin teeman kysymyksiin. Tällaiselta tilanteelta voi välttyä siten, että teemarunko sisältää apukysymyksiä, joita voidaan käyttää tarvittaessa tarkentamaan ja selventämään teema-alueen kysymyksiä. (Aaltola & Valli 2007: 37.)

Teemahaastattelun etuna on sen joustavuus, ja se soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa kysymysten laatiminen ennakkoon on vaikeaa, aihe on epäselvä, arkaluontoinen, vaikea tai tuntematon. Haastattelijalla on mahdollisuus saada tietoa asioista, joita hän ei ole kysynyt tai joihin haastattelija ei ole osannut odottaa vastausta. Haastattelijan ja haastateltavan keskinäinen vuorovaikutus antaa mahdollisuuden tarkentavien kysymysten esittämiseen, ja haastattelija saa paremmin tietoa omaa tutkimusta varten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara ym. 2009: 200.)

Haastattelun haittoja tiedonkeruumenetelmänä on korkeat kustannukset ja tutkijalle vaativa tehtävä. Haastattelun toteutus, sopivien haastateltavien löytäminen ja haastatteluaineiston purkaminen teemoiksi vie paljon aikaa. Haastattelumateriaalissa on mukana usein tietoa, joka on tarpeetonta tutkimuksen kannalta. Haastatteluaineistoa voi olla paljon, ja sen analysointi, tulkinta ja raportointi vievät aikaa. Vaara piilee myös

siinä, että tutkija lähtee tekemään aineistosta sellaisia päätelmiä, jotka perustuvat tutkijan väkisin tehtyyn jäsentelyyn, eikä haastateltavien kokemukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35; Kurkela 2016.)

5.4 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineiston hankinnassa oli perustana tutkimusongelma ja sen organisaatiolähtöinen näkökulma. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käytetty aineisto koottiin suomalaisista ja ulkomaisista tieteellisistä julkaisuista, tutkimusraporteista, internet-lähteistä, tv:n ajankohtaisohjelmasta, lehtiartikkeleista ja tutkimuksen aihepiiriin liittyvistä tutkimusraporteista. Muun tutkimusaineiston hankintaan käytin teemahaastattelumenetelmää.

Teemahaastattelujen suunnittelun ja kohderyhmän valinnan tein syys–lokakuun vaihteessa 2015. Kohderyhmäksi valitsin viisi organisaatiota, jotka toimivat kaikki eri toimialoilla, ja joiden koko, liikevaihto sekä henkilöstön määrä poikkesivat toisistaan. Organisaatioiden henkilöstö muodostui pääasiassa joko toimihenkilöistä tai tuotantotyöntekijöistä, jotka työskentelivät erityyppisissä työtehtävissä. Tutkimusongelma ja organisaatiolähtöinen näkökulma vaikuttivat siihen, että haastateltaviksi valikoitui eri toimialoilta kokeneita henkilöstöhallinnon edustajia. Näkemykseni mukaan heillä oli paras mahdollinen kokemus ja tieto, joka minulla oli saatavana teemahaastattelun avulla tutkimuksen aineistoksi.

Olen koonnut haastateltavien organisaatioiden taustatiedot taulukkoon 1. Taulukossa haastateltavat organisaatiot on numeroitu juoksevilla numerolla yhdestä viiteen. Jokaisen haastateltavan kohdalla on ensimmäisenä numerokoodi, toimiala, henkilöstön määrä ja liikevaihto, sukupuoli ja tehtävänimike, työkokemus tämänhetkisessä organisaatiossa ja työkokemus nykyisessä työtehtävässä. Olen jättänyt pois tiedot yritysten sijaintipaikkakunnasta ja tarkemmasta toimialakuvauksesta, sillä niiden tietojen perusteella haastateltavan organisaation tunnistaminen voi olla mahdollista. Haastateltujen henkilöiden anonymiteetin säilyminen on tärkeä osa tutkimusta ja sen luotettavuutta.

Taulukko 1. Haastateltavien organisaatioiden ja haastateltavien taustatiedot

Koodi	Toimiala	Henkilöstön määrä ja liikevaihto	Sukupuoli ja tehtävänimike organisaatiossa	Työkokemus nykyinen organisaatio	Työkokemus nykyinen tehtävä
1	Julkinen hallinto	5253 henkilöä	nainen Henkilöstöjohtaja	6 vuotta	6 vuotta
2	Elintarviketeollisuus	2214 henkilöä 929 MEUR/2015	nainen Henkilöstön kehittämisspällikkö	7 vuotta	7 vuotta
3	Sokerin, suklaan, makeisten ja leipomotuotteiden tukkukauppa	197 henkilöä 94 MEUR/2014	nainen Henkilöstöjohtaja	23 vuotta	15 vuotta
4	Ammattiyhdistystoiminta	59 henkilöä	nainen Kehitysjohtaja	29 vuotta	18 vuotta
5	Korkea-asteen koulutus	501 henkilöä	nainen Henkilöstöjohtaja	12 vuotta	12 vuotta

5.4.1 Haastattelujen toteutus

Tein ensimmäiset yhteydenotot haastateltaviin lokakuussa 2015. Ensisijaisesti yritin saada sovittua haastatteluajankohtaa puhelimitse, mutta jos se ei onnistunut usean yrittämisen jälkeen, lähetin haastateltaville sähköpostilla haastattelupyynnön. Kohdeorganisaatioiden haastateltavat saivat ennakkoon tietoa sähköpostilla tutkimuksen aiheesta, tutkimuskysymyksistä, haastattelun kestosta ja haastattelun suorittamistavasta. Kaikki haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuntemattomia henkilöitä. Haastatteluista neljä tehtiin peräkkäisinä päivinä 14.12.–17.12.2015 ja viimeinen haastattelu 28.1.2016. Haastattelupaikkana oli kunkin kohdeorganisaation toimipaikka. Kolme haastatteluista tehtiin haastateltavien omissa työhuoneissa, ja kaksi haastattelua tilaisuutta varten varatussa neuvottelutilassa.

Haastattelut tehtiin nauhoittamalla ja henkilökohtaisena haastatteluna kasvotusten. Ennen haastattelun nauhoittamista varmistin haastateltavalta, että käytäntö sopi haastateltavalle. Samassa yhteydessä kerroin tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonymiteetistä, jotta haastattelutilanteesta tulisi miellyttävä, ja saisin mahdollisimman

paljon tietoa tutkimusta varten. Jokaiseen haastatteluun oli ennakolta varattu aikaa yksi tunti. Kaikki haastattelut toteutuivat suunnitellun aikataulun mukaisesti. Haastattelujen nauhoittamisessa käytin digitaalista nauhuria ja iPadille ladattua Voice recorder -ohjelmistoa. Kahden nauhurin käyttö haastattelutilanteessa varmisti haastattelujen onnistumisen, joten haastattelijana pystyin keskittymään hyvin haastattelutilanteeseen. Kaikki haastattelut sujuivat ilman ulkoisia häiriöitä, positiivisessa ja rennossa ilmapiirissä sekä hyvässä vuorovaikutuksessa.

5.5 Aineiston analyysi

Laadullista aineistoa voidaan käsitellä erilaisilla analyysimenetelmillä, ja sille on tyypillistä tutkimusongelman ja aineiston välinen vuoropuhelu. Aineistosta ei yleensä saada suoria vastauksia, joten analyysitapa kannattaa valita siten, että sen avulla saadaan parhaat mahdolliset vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tuloksia ei voida pitää käyttäjästä tai havaintomenetelmästä irrallisina. Puhdasta objektiivista tietoa ei ole olemassa, vaan kaikki tieto on subjektiivista, sillä tutkija tekee päätökset siitä, miten hän kerää tutkimusongelmaan aineiston ja mitä menetelmiä hän siihen käyttää. Haastatteluaineistoa kertyy laadullisessa tutkimuksessa yleensä runsaasti, ja sen vuoksi analyysin tekeminen on kiinnostavaa, mutta myös haasteellista ja aikaa vievää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tehdään usein samanaikaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 219; Tuomi & Sarajärvi 2002: 19.)

Sisällönanalyysi soveltuu kaikkien laadullisten tutkimusten perusmenetelmäksi. Se voidaan liittää teoreettisena kehyksenä analyysikokonaisuuksiin, tai sitä voidaan käyttää yksittäisenä menetelmänä. Sen avulla voidaan käsitellä valmiita tekstimuotoisia aineistoja sekä tekstimuotoon muutettuja aineistoja. Tavoitteena on aineiston järjestäminen selkeään ja tiiviiseen muotoon siten, että kaikki tieto on siinä mukana. Analysoinnin pääasiallisena tarkoituksena on selkeän ja yhtenäisen informaation lisääminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105, 110.)

Sisällönanalyysin päättelyn logiikka voi olla aineistolähtöinen eli induktiivinen, teorialähtöinen eli deduktiivinen tai teoriasidonnainen eli abduktiivinen. Tuomi & Sarajärven (2002; 97) mukaan aineistolähtöisen tutkimuksen painopiste on aineistossa. Teoriaa rakennetaan aineistolähtöisesti eikä analyysiyksikköjä ole määrätty etukäteen. Teorialähtöisen tutkimusaineiston analyysin ohjaavana tekijänä on valmis olemassa oleva malli tai teoria, johon analyysi rakentuu. Mallia on perinteisesti käytetty luonnontieteellisissä tutkimuksissa. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi eroaa induktiivisesta logiikasta siinä, että abduktiivisessa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan aineistosta valmiina, kun induktiivisessa sisällönanalyysissä ne luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 93–95, 95–99, 109–116.)

Vaikka tutkimukseni pääpaino on aineistossa, päädyin käyttämään sisällönanalyysissä teoriasidonnaista eli abduktiivista päättelyä, jonka ajatellaan sijoittuvan aineisto- ja teorialähtöisen tutkimuksen väliin. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoriasta voi olla apua analyysin tekemisessä, sillä sieltä etsitään selityksiä ja vahvistusta tutkimusaineistosta tehtyjen tulkintojen tueksi. Analyysi ei kuitenkaan perustu pelkästään teoriaan vaan siinä voi olla teoreettisia kytkentöjä. Analyysiyksikköjen valinta tehdään aineistosta, mutta aikaisemman tiedon merkitys ohjaavana tekijänä on suurempi kuin teorian. Aikaisempi kokemuseräinen tieto ja teoria yhdistyvät tässä päättelymallissa, joten se soveltui hyvin tähän tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 98–202.)

Nauhoitettu haastatteluaineisto litteroitiin ensin sanatarkasti tekstimuotoon tekstinkäsittelyohjelmalla. Aineisto kuunneltiin moneen kertaan litteroinnin aikana, jotta voitiin varmistaa litteroinnin tarkkuustaso. Jokaisen haastatteluaineiston alkuun merkittiin haastateltavan ja organisaation taustatiedot. Haastatteluaineiston purkamiseen kului noin 4–6 tuntia tunnin mittaista haastattelua kohden. Analysoitavaa tekstimuotoista haastatteluaineistoa syntyi yhteensä 86 kpl A4 kokoisia sivuja. Litteroinnin jälkeen perehdyin aineiston tekstisisältöön lukemalla aineistoa läpi useaan kertaan. Aineiston pelkistämisen suoritettiin litteroinnin jälkeen ja ryhmiteltiin teemoihin, jotta ilmiön kuvaaminen oli mahdollista. Käytetyt teemat perustuivat teemahaastattelurunkoon (liite 1). Yksinkertainen kirjain-numero yhdistelmä Or1–Or5

ja organisaatiokohtaiset tekstin värikoodit toimivat koodaustekniikkana hyvin, koska haastateltavien organisaatioiden edustajia oli tutkimuksessa ainoastaan viisi henkilöä. Tämä koodaustapa riitti erottamaan kunkin haastateltavan vastaukset ryhmitelystä ja pelkistetyistä haastatteluaineistosta. Tutkimustulosten etsittelyssä haastatteluissa saatuihin tietoihin ja suoriin haastatteluaineiston lainauksiin viitataan tekstillä Organisaatio 1–Organisaatio 5.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetti eli pätevyys tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 231). Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä käytetä termejä reliabiliteetti ja validiteetti, sillä ne yhdistetään usein kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin olennaista, että tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys pitää pystyä arvioimaan, jotta niiden taustalla oleva ajatus tulee esille. Tutkimus on kokonaisuus, jossa sille asetetut päämäärät ja tutkimuskohde näkyvät tutkimuksen tuloksessa. Tutkimuksen pätevyydeltä edellytetään, että se perustellaan teorian yhteydessä ja on oikein tehty. Pätevyys voidaan todentaa kuvauksiin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 231, 232; Varto 1992: 103.)

Tutkimustulosten yleistettävyyden ja siirrettävyyden avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiiviseen tutkimuksen yhteydessä tutkimusaineistosta ei ole mahdollista tehdä suoraan yleistyksiä, vaan lähtökohtana on aineistosta tehdyt tulkinnat. Yleistettävyyden yhtenä perusteena on tutkittavan aineiston kerääminen, joka tarkoittaa esimerkiksi haastateltavien valinnassa sitä, että haastateltavat suhtautuvat positiivisesti tutkimukseen ja ovat kiinnostuneita siitä. Haastateltavien yhtenäiset kokemukset tutkimuksen aihepiiristä helpottavat hyvän aineiston keräämisessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Erityistä huomiota tässä tutkimuksessa kiinnitin kohdeorganisaatioiden valintaan, sillä haastateltavien organisaatioiden edustajien määrä oli ainoastaan viisi henkilöä. Haastateltavat saivat ennakotietoa

haastattelun teemoista, joten haastatteluun suostuminen kertoi mielestäni positiivisesta suhtautumisesta ja kiinnostuksesta tutkimuksen aiheeseen. Haastateltavat työskentelivät myös sellaisessa asemassa kohdeorganisaatiossa, että heillä kaikilla oli näkemyksiä tutkimuksen aihepiiristä.

Yleistettävyyttä voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatella myös siirrettävyytenä. Siirrettävyydellä kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tarkoittaa sitä, miten saatuja tutkimustuloksia on mahdollista soveltaa toisenlaisessa ympäristössä. Tutkimusympäristön ja ympäristön, johon tuloksia halutaan siirtää samanlaisuus vaikuttaa siihen, missä laajuudessa tuloksia on mahdollisuus siirtää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut kohderyhmään kuuluvien erilaisten organisaatioiden varautumista työurien pitenemiseen. Saatujen tulosten soveltaminen tietyiltä osin toisentyyppisissä organisaatioissa on varmasti mahdollista.

Tutkimusprosessin aikana tutkija tekee monenlaisia valintoja, törmää ongelmiin ja haasteisiin, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen etenemiseen ja tuloksiin. Tutkimuksen onnistumisen, luotettavuuden ja pätevyyden kannalta on tärkeää, että tutkija pitää kirjaa ja tarkastelee kriittisesti sellaisia tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta tutkimukseen. Tapahtumien, henkilöiden ja paikkojen kuvaukset ovat kvalitatiivisen tutkimuksen ydinasioita. Oleellista on kuitenkin kertoa lukijoille mitä tutkimuksessa on tehty, ja miten lopputulokseen on päädytty. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys paranevat, kun tutkija kertoo avoimesti, rehellisesti, tarkasti ja yksityiskohtaisesti tutkimuksen taustoista, aineiston hankinnasta ja analysoinnin periaatteista sekä tutkimuksen eri vaiheista ja valinnoista, mitä tutkimuksen kuluessa on tehty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 231, 232; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt parantamaan tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja uskottavuutta monin eri tavoin. Tutkimusmenetelmävalinnat olen tässä tutkimuksessa tehnyt siten, että niiden avulla pyrin mahdollisimman hyvin toteuttamaan tutkimuksen tarkoituksen. Aineiston keräämisen eri vaiheet olen kuvaillut mahdollisimman tarkasti tutkimuksen metodologisessa osuudessa. Valmistauduin

tutkimuksen haastatteluihin huolellisesti ja ne perustuivat ennalta suunniteltuun teemahaastattelurunkoon, jossa oli tarkentavia kysymyksiä muun muassa mahdollisten tulkintaepäselvyyksien välttämiseksi. Haastatteluaineiston sanatarkka litterointi ja sisältöön tutustuminen lisäsivät myös omalta osaltaan analyysin luotettavuutta.

Tieteellisessä tutkimuksessa lähtökohtien, etenemisen ja lopputuloksen arvioiminen on oleellinen osa tutkimusta, joten niitä ei saa eikä voi jättää huomioimatta. Tutkijan omat valinnat ja toimintatavat vaikuttavat siihen, millainen tutkimuksesta tulee. Kriittisellä ja arvioivalla työasenteella tukija voi kuitenkin parantaa tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja objektiivisuutta. Tärkeää on kuitenkin se, että lukijan on helppo ymmärtää ja seurata tutkimuksen eri vaiheita sekä pystyä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota eettiseen uskottavuuteen, luotettavuuteen ja tietosuojaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tuomi & Sarjajärven (2002: 21) mukaan tutkijan velvollisuus on huolehtia siitä, että tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti, tietojen antamisen vapaaehtoisuus ja luottamuksen kunnioittaminen toteutuu. Tässä tutkimuksessa kysyin haasteluaineiston keräämiseen luvan haastateltavilta etukäteen sähköpostin välityksellä, jonka liitteenä oli haastattelurunko. Ennen haastattelua varmistin, että haastatteluaineiston nauhoittaminen sopi haastateltavalle. Samalla korostin, että aineistoa ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tähän tutkimuksen. Analyysissä ja raportoinnissa huomioin etiikan näkökulman siten, että annoin kullekin viidelle haastateltavalle sana-numero yhdistelmän, jonka perusteella haastateltavien vastaukset oli helppo tunnistaa litteroidusta aineistosta anonymiteettia vaarantamatta.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten organisaatiot ovat varautuneet työurien pidentämisen ja pitenemisen haasteisiin työyhteisöissä. Tutkimustulokset perustuvat organisaatiossa tehtyihin teemahaastatteluihin. Kukin viidestä organisaatiosta edustaa erilaista toimialaa ja kokoluokkaa. Tulokset esitellään teemoittain, jotka ryhmiteltiin haastattelututkimuksen perusteella saatujen vastausten mukaan. Teemat ovat seuraavat: työurien pitenemiseen varautuminen, työurien pitenemiseen vaikuttavat tekijät, urasuunnittelu, työurien pidentäminen ja HR. Tulosten esittelyn yhteydessä käytetään suoria lainauksia haastatteluista. Käytettyjä lainauksia merkitään tekstillä ”Organisaatio 1 – Organisaatio 5”, jotta lukija voi helposti yhdistää saman haastateltavan vastaukset.

6.1 Yleisesti työurien pitenemisestä

Organisaatio 4:n haastateltavan näkemys oli, että työuran pidentämiskeskustelua käydään tällä hetkellä enemmän kansantalouden tasolla, kuin organisaatioiden sisällä. Nopeita ratkaisuja työurien pidentämiseksi ei ole. Yritysten liiketoimintastrategia ja osaamisvaatimukset määrittävät suurelta osin sitä, onnistuuko työurien pidentämisen strategia. Haastattelujen yhteydessä tuli esille, että keskusteltaessa työurien pitenemisestä, organisaatioiden toiminnassa on havaittu jakautumista kolmeen erilaiseen tapaan toimia työyhteisöissä. Eräs haastateltava jaottelee organisaatiot ”edelläkävijöihin”, ”keskitien taapertajiin”, sekä ”ei vois vähempää” kiinnostaa toimijoihin. ”Edelläkävijät” kuuluvat siihen ryhmään, jotka seuraavat kansantalouden tasolla käytävää työura keskustelua. Tällaiset organisaatiot miettivät ja tekevät toimenpiteitä, joilla on vaikutusta työurien pitenemiseen. ”Keskitien taapertajat” noudattavat lainsäädäntöä, ja tekevät parhaansa asioiden eteen, kun taas ”ei vois vähempää” kiinnostaa toimijat pyrkivät maksimaaliseen hyötyyn ja ovat valmiit tarvittaessa vaihtamaan työntekijöitä paremmin tuottaviin yksilöihin aina tilanteen mukaan.

Haastateltavat kertoivat työurien pitenemisen isoista haasteista muun muassa työllisyystilanteen ja johtamisen. Tarvitaan työpaikkoja, jotta työurat voivat pidentyä, ja hyvää johtamista, joka ottaa huomioon työuran eri vaiheissa olevat henkilöt ja heidän tarpeensa. Haastateltavien näkemykset työllisyyden vaikutuksista työuriin ovat samanlaiset kuin Palkansaajan tutkimuslaitoksen (2010) lausunnossa (Kiander & Lilja 2010: 1–3), jossa todetaan korkean työllisyysasteen vaikuttavan positiivisesti työurien pituuteen. Kauhasen (2010) tutkimus vastaavasti painottaa hyvän johtamisen vaikutusta työuria pidentävänä tekijänä.

6.2 Työurien pitenemiseen varautuminen

Teemahaastattelussa tarkennettiin tämän teeman koskevan koko työuraa, sen alku-, keski- ja loppuvaihetta. Missään haastatelluista organisaatioista ei ollut vielä selkeää kokonaiskuvaa tai mallia työurien pidentämiseksi sen kaikissa eri vaiheissa. Organisaatioiden edustajien näkemys oli se, että monissa muissa organisaatioissa tilanne on tällä hetkellä samankaltainen. Kaksi haastateltavaa kommentoi näkemyksiään seuraavasti:

”Varmaan kaikissa yrityksillä on samalla lailla, kun meillä, että on tehty asioita mutta ei mitenkä mä sanoisin, että ei ole semmoista kokonaiskuvaa siitä, jos mä ajattelen vaikka sitä koko työuraa.” Organisaatio 2

”...tää aihe on sellanen tota – ei välttämättä ole niinku pitkälle yrityksissä mietitty valmiiksi, tai ei oo joitain valmista sabluunaa tähän, eikä meilläkään ole.” Organisaatio 3

Jokaisella haastatelluista organisaatioista oli kuitenkin näkemys siitä, mitä asioita pitäisi ottaa huomioon, millaisia toimenpiteitä pitäisi tehdä ja mitä haasteita siinä on, kun suunnitellaan työurien pidentämistä. Työurien pitenemiseen vaikuttavia toimenpiteitä oli tehty kaikissa kohderyhmän organisaatioissa. Käytännön toimenpiteistä esimerkkeinä ovat seuraavat lainaukset haastateltavien kertomuksista.

”Käytännössä se tarkoittaa, että kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen me ollaan sillä tavalla tehostettu.” Organisaatio 1

”...nyt puhutaan koko työurasta niin se, että rekrytointivaiheessa esimerkiksi se, että rekrytoidaan oikeita ihmisiä, siis että oikeita ihmisiä oikeaan paikkaan.” Organisaatio 2

”Me tehdään aina henkilöstösuunnitelmat, tällöinen meidän oma HR-tavoite vuosikello. Mehän kerätään sitte kaikilta tää henkilöstösuunnittelu, mihin liittyy just tää työhyvinvointi ja sit tää osaamisen varmistaminen.” Organisaatio 5

Eniten toimenpiteitä organisaatioissa on tehty työuran loppuvaiheessa. Haastatteluissa mainittiin muun muassa työhyvinvointiohjelmat, varhaisen välittämisen ohjelmat ja senioriohjelmat sekä tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Osa-aika-eläkkeen vaikutus työuraa pidentävänä tukitoimena mainittiin kaikkien haastateltavien kertomuksissa. Haastateltavien mielestä olisi tärkeää, että työurien pidentämiseen vaikuttavien toimenpiteiden, pitäisi olla nykyistä pitkäjänteisempiä, ja niiden tulisi noudattaa selkeää toimintamallia.

Muutoksiin varautumiseen ja niiden toteuttamiseen kuluvaan aikaan vaikuttaa paljon organisaation toimiala. Tutkimuksen mukaan myös julkisella sektorilla on akuutti tarve tehostaa omaa toimintaansa. Organisaatio 1:n haastateltava toteaa, että myös heidän toimialalla organisaatiota uudistetaan ja toimintoja keskitetään, vaikka niiden toteuttamiseen saattaa kulua hieman enemmän aikaa. Haastateltava kuvailee yksityissektorin ja julkisen sektorin toimintatapojen eroja seuraavasti:

”Yksityissektorilla vaan tehdään, ja täällä vaan pohditaan, välillä tuntuu vähän liikaakin. Kun toimitaan verorahoilla niin pitää olla tää demokratian toteutuminen. Se vaatii oman koneistonsa ja omat niinku steppinsä.” Organisaatio 1

Julkisella sektorilla päätöksiä hidastavia tekijöitä ovat Organisaatio 1:n haastateltavan mukaan muun muassa byrokratian määrä ja iso organisaatio. Toiminnassa täytyy ottaa

huomioon myös demokratian toetutuminen, sillä julkinen sektori toimii pääosin verovaroin.

Alkuvaihe

Työuran alkuvaiheessa on usein kysymys siitä, miten opiskelija tai juuri opintonsa päättänyt uransa alkutaipaleella oleva nuori saadaan nopeasti mukaan työelämään. Eräs haastateltava mainitsi, että Suomessa kulttuurin erilaisuus vaikuttaa nuorten työllistymiseen. Yliopistosta valmistuvan nuoren on vaikea löytää työpaikkaa ilman työkokemusta, joten työn tekeminen opiskelun ohessa on välttämätöntä, mikäli nuori aikoo työllistyä opintojen päätyttyä. Kaikki haastateltujen organisaatioiden edustajat olivat samaa mieltä siitä, että työharjoittelupaikan järjestäminen opiskelijalle esimerkiksi kesätöiden tai gradun tekemisen kautta nopeuttaa nuoren työntekijän siirtymistä työelämään. Kahden organisaation haastateltavat totesivat kuitenkin, että heidän työyhteisöissään työharjoittelun tai kesätyöpaikan järjestäminen on haasteellista, sillä työyhteisössä ei ole halukkuutta opastaa kokemattomaa, uutta työntekijää oman työn ohessa.

Kaikissa haastatelluissa organisaatiossa ei tällä hetkellä ole selkeää suunniteltua järjestelmää työharjoittelun järjestämiseksi eikä resurssipankkia, josta löytyisi esimerkiksi tutkimusaiheita opinnäytteitä tekeville opiskelijoille. Kaksi organisaatiota toimii kuitenkin sellaisilla toimialoilla, että työharjoittelun järjestäminen organisaation toimesta on pakollista, esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden sekä korkeasteen koulutus. Yksi organisaatio erottui joukosta merkittävänä kesätyöntekijöiden työllistäjänä (600–700 kesätyöntekijää/vuosi). Kesätyöpaikka on haastateltavien mukaan yksi hyvä kanava, jonka kautta on mahdollista rekrytoitua yrityksen palvelukseen. Organisaatio 3:a edustava haastateltava totesi, että organisaation koolla on vaikutusta siihen, että on haasteellista löytää itsenäistä työtehtävää kesän ajaksi opiskelijalle, joka täyttäisi kunnollisen työsuhteen vaatimukset, vaikka palkkaamishaluja olisi.

Oppilaitosyhteistyön merkitys työharjoittelupaikkoja tarjoavana organisaationa nousee esille kahden haastateltavan kertomuksessa. Toinen haastateltavista totesi, että heidän toimialallaan ei ole tällä hetkellä kovin tiivistä yhteistyötä yliopistojen kanssa harjoittelupaikkojen järjestämisessä, vaan opiskelijat toimivat oma-aloitteisesti ja ottavat itse yhteyttä organisaatioon. Toisessa organisaatiossa oppilaitosyhteistyö oli suunniteltua ja järjestelmällistä. Yhteistyötä tehdään ammatillisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen ja yliopistokeskuksen kanssa, ja työssäoppimisen käytäntöjä kehitetään yhteistyössä kaikkien em. koulutusasteiden kanssa. Organisaatio 2:n lainaus haastattelusta selventää, millainen merkitys työssäoppimisella on organisaatiolle.

”Meillä on jo ideologiana se työssäoppiminen. Meillä on mahdollisuus kehittää ihmisiä juuri sen takia, koska ajatuksena on se työssäoppimisen juttu, ja ammatti opitaan työssä. Teoriaa ei ole ilman käytäntöä ja käytäntöä ei ole ilman teoriaa”
Organisaatio 2

Akavan (2014) mukaan tutkintotavoitteissa olevat työssäoppimisen velvoitteet lyhentävät opintoaikaa ja tehostavat osaamista. Erityisesti omaan opiskelualaan liittyvä työkokemus edistää uransa alkutaipaleella olevia nuoria työllistymään nopeammin. Kaikki haastateltavat korostivat myös työssäoppimisen tärkeyttä ja olivat sitä mieltä, että työssäoppimista pitäisi olla enemmän, ja työssäoppimisen väyliä pitäisi saada enemmän yhteistyössä yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. Opiskelijat tarvitsevat opastusta työtehtäviin, ja se on iso haaste. Työelämässä oleville asiantuntijoille ja ammattilaisille työhön opastaminen ei ole luontainen rooli, ja sen vuoksi halukkuus ottaa opiskelijoita työhön pienenee, vaikka joukosta voisi löytyä tulevaisuuden lupauksia ja potentiaaleja

Kiviranta (2010) toteaa, että työntekijät pitävät tärkeinä erilaisia asioita, johon vaikuttaa se, missä vaiheessa työuraa ollaan. Erittäin tärkeinä asioina mainitaan hyvä palkkataso, työtehtävien mielekkyys ja johtamistapa. Yhden haastateltavan mukaan työurien pitenemiseen varautumisessa organisaation pitäisi pystyä tarjoamaan myös uraansa aloittelevalle nuorelle työntekijälle mielenkiintoisia työtehtäviä ja hyviä työsuhte-etuja.

”Opiskelijat eivät ole halukkaita tulemaan ikään kuin vaan nimellisellä korvauksella. Kyl ne haluavat tehdä järkeviä ja hienoja juttuja, ei mitään rutiinijuttuja. Siinä on just se, että tämän nuoren sukupolven kanssa on vaikeaa löytää yhteisymmärrystä.” Organisaatio 3

Mielekkäiden työtehtävien ja työstä saatavan korvauksen merkitys myös työuran alkuvaiheessa on todettavissa yllä olevasta Organisaatio 3:n haastattelusta lainatussa näkemyksessä.

Keskivaihe

Työuran keskivaiheessa olevilla työntekijöillä on kokemusta, ja he ovat työuransa aktiivisemmassa vaiheessa. Organisaation haasteena on työntekijöiden sisäisen motivaation, työkyvyn, innostuksen ja osaamisen säilyttäminen. (Kiviranta 2010: 60–62, 128–139.) Työuran pidentämisen kannalta haastatelluissa organisaatioissa kannustetaan omaehtoiseen kouluttautumiseen ja kehittymiseen. Työhyvinvoinnilla on myös suuri vaikutus työyhteisössä viihtymiseen ja jaksamiseen. Organisaatio 5 kiteyttää työhyvinvoinnin merkitystä haastattelussa seuraavasti:

”Hyvinvointihan ei ole pelkästään työterveyttä, vaan se on nimenomaan johtamista, esimiestyötä, työnjakoa ja työn kuormitusta.” Organisaatio 5

Kaikkien organisaatioiden edustajat mainitsivat haastatteluissa, että parhaassa työiässä olevat henkilöt pitäisi saada nopeammin takaisin työelämään perhevapailta, jotta työurat pitenisivät. Tehdystä tutkimuksesta käy ilmi, että pitkien vanhempainvapaiden vaikutus eläkkeen määrään lisää työntekijöiden halukkuutta jatkaa työelämässä myös eläkeiän jälkeen. Haasteltavat kertoivat, että erilaisia tukitoimia kuitenkin tarvitaan organisaation taholta, kun työntekijät palaavat takaisin työelämään esimerkiksi pitkiltä vanhempainvapailta tai sairauslomilta. Etenkin korkeasti koulutettujen naisten mahdollisimman pikaista palaamista työelämään haasteltavat pitivät tärkeänä osaamisen näkökulmasta.

Pitkät poissaolot näkyvät työuralla, sillä osaaminen vanhenee nopeasti. Työntekijä pystyy kuitenkin kehittymään esimerkiksi perhevapaan aikana, mutta ongelmaksi saattaa muodostua tänä aikana hankitun osaamisen todistaminen, sillä se edellyttää todistusta tai arvosanoja, jotka henkilö voi esittää omassa CV:ssä. Organisaatio 4:ää edustavan haastateltavan suora lainaus kuvastaa hyvin osaamisen ja kehittymisen tärkeyttä ja merkitystä poissaolojen aikana.

”Pitkä poissaolojaksot ovat myöskin työnantajalle tietynlainen haaste, sillä mitä osaaminen sitten on, kun se vanhenee tosi nopeasti. Jos ajatellaan tätä muutoksessa elämistä, niin korkeasti koulutetuilla tulee vielä vahvemmin tarve, että sä osoitat, että ylläpidät sitä omaa osaamista ja kehityt. Kehittymistä tarvitaan jatkuvasti, sillä kun paluu työelämään tapahtuu, sinä osoitat, että oot huolehtinut siitä osaamisesta koko ajan.” Organisaatio 4

Työelämäryhmän (2010) selvityksessä todetaan korkean osaamistason vaikuttavan myönteisesti työuran pituuteen sen keskivaiheessa. Osaamisen kehittämisen ja koulutuksen vaikutukset korostuvat. Erilaisia tukitoimia tarvitaan myös uran keskivaiheessa, jotta työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu. Tässä auttavat lainsäädännön mahdollistamat työelämän joustot, kuten liukuva työaika, opintovapaat, vuorotteluvapaat, osa-aikaisuus ja etätyöjärjestelyt. Haastateltavien organisaatioiden mielestä tukitoimien käyttömahdollisuuksia rajoittavat muun muassa organisaation koko ja toimiala. Kaikissa organisaatioissa ei ole mahdollisuutta siihen, että työaikoja ei ole ollenkaan, etätyömahdollisuudet voidaan ottaa käyttöön laajamittaisesti tai organisaatiossa voitaisiin hyödyntää osa-aikaisuutta työntekijäportaasta johtotasolle saakka.

Loppuvaihe

Tutkimuksen perusteella työuran loppuvaiheeseen on organisaatioissa varauduttu parhaiten. Organisaatioissa on käytössä erilaisia työkykyä ylläpitäviä ohjelmia ikääntyville työntekijöille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti sitä, että näiden ohjelmien pääasiallisena tavoitteena olisi ottaa huomioon tulevan eläkeuudistuksen

vaikutukset, ja saada näin työurat jatkumaan organisaatiossa. Eräs haastateltavista kertoi, että työntekijällä itsellään voi olla halua jatkaa työelämässä pidempään, mutta vaikka halukkuutta olisi, kaikissa organisaatioissa ei anneta päätösvaltaa ihmiselle itselleen, vaan käytännössä työntekijä pakotetaan jäämään eläkkeelle.

Osa-aikaeläkettä on käytetty paljon helpottamaan työkuormaa ennen varsinaiselle eläkkeelle siirtymistä. Työkuorman helpottumisen myötä tällä järjestelyllä saattaisi olla työuraa pidentäviä vaikutuksia. Haastatelluista organisaatioista neljässä osa-aikaeläkkeelle siirtyminen oli mahdollista, ja siihen suhtauduttiin myönteisesti riippumatta omasta asemasta organisaatiossa. Yhdessä haastatelluista organisaatiossa johtavassa asemassa olevilla henkilöillä ei osa-aikaeläkkeelle siirtyminen ollut lainkaan mahdollista.

Organisaatioiden edustajat kertoivat, että varautuminen pidempiin työuriin uran loppuvaiheessa on vaikeaa ja haasteellista. Siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten yrityskulttuuri, johtaminen, luottamus ja avoimuus. Seuraavissa haastattelujen lainauksissa nämä asiat tulevat esille tiivistetysti.

”Jos me saatais sellainen kulttuuri aikaiseksi, että lähdettäis puhumaan, että henkilö suunnittelee lähtemistä, eikä pihtaa sitä tietoa viimeiseen tappiin saakka, meillä ois todellakin vaihtoehtoja esim. asiantuntijatöissä tehdä toisen tyyppisiä hommia.” Organisaatio 1

”Niin kun tänä päivänä on tässä meidän organisaatiossa, että älä mene kysymään eläkkeelle jäämisestä, sillä sä loukkaat, jos kysyt. Se mikä palvelisi työn tekemistä, että voitais aikasemmin puhua siitä, haluaisiko jatkaa, haluaisiko osa-aikaista.” Organisaatio 5

Haastateltavat korostavat avoimen keskustelun ja luottamuksellisuuden merkitystä, kun keskustellaan eläkkeelle siirtymisen ajankohdasta. Esimiehen ja alaisen suhteen luottamuksellisuus mainittiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä, joka vaikuttaa keskustelujen avoimuuden tasoon. Pääsääntöisesti kuitenkin on kysymys hyvästä johtamisesta.

Kaikissa organisaatioissa yhteinen näkemys oli se, että kokeneiden työntekijöiden osaamista kannattaisi hyödyntää, mutta se edellyttää organisaatioilta avoimempaa yrityskulttuuria. Haastateltavien mukaan kokeneilla työntekijöillä on kokonaisvaltainen ja monipuolinen näkemys markkinoiden aaltoliikkeistä, jota nuorella työntekijällä ei voi olla muuten, kuin korkeintaan luettuna tietona. Organisaatio 3:n haastateltava mainitsee esimerkkinä kuluttajabisneksen, jossa kohderyhmä eli kuluttajat ikääntyvät. Organisaatiota kiinnostaa tieto, joka näillä ikääntyvillä työntekijöillä on elämän trendistä, arvoista ja niistä asioista mitä iäkkäämmät ihmiset haluavat elämältä. Haastateltavan näkemys on, että kokeneemmilla työntekijöillä voi olla hyvin myönteinen vaikutus organisaation bisneksen kehittymiseen. Organisaatio 2:n haastateltava toteaa iäkkäämmistä työntekijöistä, että tänä päivänä ei ole lainkaan poikkeuksellista, että 60-vuotias seniori on fyysisesti paremmassa kunnossa ja motivoituneempi, kuin kuin 30-vuotias parhaassa työiässä oleva henkilö. Iäkkäämmät työntekijät ovat myös usein innostuneita, sitoutuneita ja valmiita suosittelemaan nykyistä työnantajaa.

6.3 Työuraan vaikuttavia tekijöitä

Johtaminen

Johtamisen vaikutuksia työuraan ja sen pituuteen pidettiin yhtenä tärkeimmistä asioista haastateltavien kertomuksissa. Johtamiskulttuuri, johtamistavat ja haasteet vaihtelivat organisaatiosta ja toimialasta riippuen, mutta johtamisen merkitys ja johtamisen osaaminen korostuivat. Kauhasen (2012) tutkimuksessa johtaminen ja esimiestyö mainitaan asioina, joilla on kiistaton vaikutus ja yhteys työurien pituuteen. Hyvällä johtamisella työmotivaatio lisääntyy ja organisaation tuottavuus paranee. Huono johtaminen lisää yksilöiden halukkuutta siirtyä toisiin työtehtäviin, toiseen organisaatioon, tai eläkkeelle mahdollisimman pian.

Kaikissa johtamiseen liittyvissä kommentteissa haastateltujen organisaatioiden edustajat ottivat kantaa suomalaiseen johtajuuteen. Johtamiseen panostetaan, ja esimiesosaamisen johtamista tuetaan, mutta silti tämän päivän johtamiskoulutusta pidettiin liian vähäisenä. Haastatteluaineistossa esimies- ja johtamiskoulutuksen tärkeys näkyy monessa yhteydessä haastateltavien kommentteissa. Yhdessä organisaatiossa oli panostettu johtamiseen osaamiseen siten, että käytössä oli pakollinen johtamis- ja esimieskoulutus. Toisessa organisaatiossa samanlainen suuntaus oli asetettu tavoitteeksi. Johtajien täytyy pitää yllä omaa ammattitaitoa, kehittää sitä ja parantaa omaa johtamista. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että johtajien pitää seurata myös omaa kehityspolkua, jotta johtajalla itsellään on tiedossa suunta, mihin alaisia tulisi kehittää. Johtamisperiaatteena pitäisi olla työn merkityksellisyys, jossa lähdetään liikkeelle henkilön motivaatiosta.

Johtamisaosaamisen kompetensseihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, kun esimiehiä valitaan tai esimiehiksi nimitetään. Johtajat ja esimiehet pitäisi saada myös ymmärtämään, että jokaista henkilöä pitää johtaa yksilönä, ja ottaa huomioon, että ihmisillä on tunteet. Haastateltavat toteavat, että johtamisen vuorovaikutus Suomessa ei ole Euroopan huipputasoa, mutta aitojen keskustelujen lisääminen yksilötasolla parantaisi tilannetta nykyisestä. Henkilöstöä pitää osallistaa ja antaa toimintavapauksia, sillä ne rikastavat työkuva ja lisäävät motivaatiota.

Haasteltavien näkemyksiä johtamisesta:

”Johtaminen, rakenteet ja semmoset yhteiset toimintatavat – johtamista pitää johtaa.” Organisaatio 2

”Tiedolla johtaminen korostuu ihan valtavasti tänä päivänä toiminnossa, kun toiminnossa.” Organisaatio 3

”Tuottavuuden lisääntyminen Suomessa on enemmän kiinni vuorovaikutuksesta kuin investoinneista tai työajan pidennyksestä.” Organisaatio 4

Johtamisen haasteista haastatteluissa mainittiin tavoitejohtaminen, alaisten määrän lisääntyminen ja yksilöllinen johtaminen. Organisaatiossa voi olla vaikeaa sopia

yhteisistä tavoitteista ja luoda sellaisia käytäntöjä, että tavoitteiden toteutuminen on mahdollista. Yksilöllinen, joustava ja vuorovaikutuksellinen johtaminen koettiin erittäin haasteelliseksi, sillä tulostavoitteet ovat korkeat. Esimies on asetettu puun ja kuoren väliin, organisaatiot ovat madaltuneet, henkilökunta vähenee ja silti tulostavoitteet lisääntyvät.

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen tärkeystä, myönteisistä vaikutuksista organisaatioon ja työurien pituuteen on käsitelty tämän tutkimuksen kohdassa 4.5.4 Työhyvinvointi. Kauhasen (2010) mukaan työhyvinvointia tukee ihmisen kokemukset työtyytyväisyydestä. Suurin vaikutus on työnantajan asenteella, esimiestyöllä ja johtamisella organisaatiossa. Haastateltujen henkilöiden samansuuntaisia näkökulmia työhyvinvoinnin merkityksestä työyhteisön toimintaan löytyy Rauramon (2009) työyhteisön kestävä kehittäminen toimintamallista. Organisaation kannalta yksilön hyvä työkyky auttaa siinä, että työurista tulee pidempiä ja tuottavampia.

Haastatteluaineistossa organisaatioiden edustajat olivat samaa mieltä työhyvinvoinnin merkityksestä. Työnantajana organisaatioiden pyrkimys on edistää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä, ja sitä kautta pidentää työuria. Parempi työkyky ja mahdollisuus oman itsensä kehittämiseen vaikuttaa työssä viihtyvyyteen ja siirtää eläköitymishaluja myöhemmäksi. Työhyvinvointia edistävät muun muassa etätyömahdollisuudet, työajan joustavuus ja vastuun siirtäminen työntekijälle itselleen. Organisaation tehtävänä on rohkaista ja kehottaa työntekijöitä työn ja vapaa-ajan tasapainon löytämiseen. Osaamisen, arvostuksen, työn ilon ja työkavereiden merkitys on työhyvinvoinnin kannalta suuri.

”Raha ei oo hyvinvointitekijä. Se täytyy rakentaa johtamiseen ja siihen työkavereitten kanssa yhteiseen tekemiseen, ja siihen oman työn hallinnan tunteeseen, että mä oon oikeassa työssä, että mä osaan mitä mä teen tai mul on semmoinen tunne, ja että mulla on mahdollisuus kehittyä. Muitten kanssa synkkaa ja tuntee arvostusta, niistä lähtee se työhyvinvointi.” Organisaatio 3

”Hirvittävän tärkeä osa työhyvinvointia on se tekemisen meininki, ilo siitä työstä ja kivat kaverit.” Organisaatio 3

”Työhyvinvoinnilla, johon osaaminen ja tää työn ilo on elementtejä myöskin, niin sä kehität itseäsi, oot hyvinvoivempi ja niin pois päin, joka edesauttaa sitä työuran pidentämistä.” Organisaatio 4

Työkyvyn seuraaminen koettiin organisaatioissa erittäin tärkeäksi. Selkeät toimintaprosessit, ennakoiva tekeminen ja varhaisen tuen toimintamallin noudattaminen vähentävät pitkiä sairauspoissaoloja, työkyvyttömyyseläkkeitä ja ennen aikaista eläköitymistä. Organisaatioissa työkyvyn alentumiseen kiinnitetään huomiota ja sitä seurataan. Tukitoimiin ryhdytään sellaisten henkilöiden kohdalla, jotka eivät pärjää nykyisessä työtehtävässä. Erilaisista tukitoimista haastateltavat mainitsivat säännölliset terveystarkastukset, työtehtävien muuttamisen, työn kierron ja osastojen väliset siirrot. Yksilöä tuetaan opiskelun tai työllistämiskokeilun kautta, jos työuran vaihtaminen tulee ajankohtaiseksi. Toimenpiteiden onnistumisen edellytyksistä haastateltavat kertoivat, että hyvät toimintamallit ja varhainen nopea puuttuminen asioihin edistävät työhyvinvointia. Esimiehet tarvitsevat kuitenkin vielä opastusta etenkin varhaisen tukemisen mallin toteuttamisessa.

Työhyvinvointikyselyt ovat käytössä kaikissa haastatelluissa organisaatioissa, ja ne ovat pohjana kehittämis- ja koulutussuunnitelmille. Niitä pitäisi kuitenkin kehittää koko ajan ja niihin pitäisi panostaa enemmän. Kyselyistä saatua palautetta pidettiin tärkeänä, ja niistä saadut tulokset pitää viedä yksiköitasolle saakka. Selkeät toimintasuunnitelmat ja tieto lisäävät organisaation uskottavuutta ja työntekijän sitoutuneisuutta. Työyhteisössä työhyvinvoinnin vaikutukset ulottuvat laajalle alueelle työyhteisöissä. Työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioissa pidettiin suurempana kuin maksettuja palkkioita. Työhyvinvointi on hyvää johtamista, esimiestyötä, selkeitä tavoitteita, työnjakoa, työn kuormitusta, osaamista, arvostusta ja hyvä työkuultuuri.

Koulutus ja osaaminen

Koulutuksen tärkeys työuraan vaikuttavana tekijänä mainitaan kaikissa haastatteluissa, ja osaamisen merkitystä korostetaan. Myrskylä (2012) toteaa omassa tutkimuksessaan, että korkeammin koulutetuilla henkilöillä työurat ovat pidempiä kuin perusasteen suorittaneilla. Haastateltavat eivät kuitenkaan olleet täysin samaa mieltä tutkimustuloksen kanssa korkeamman koulutustason vaikutuksesta työuria pidentävänä tekijänä heidän omassa organisaatiossaan.

”Mä en usko, että sillä on merkitystä siihen työuran pituuteen meillä, mutta kyllä se näkyy tällä hetkellä totta kai, koska nuoret, jotka tulee on korkeammin koulutettuja, niin vaikuttaahan se siihen, että meille rekrytoituu korkeammin koulutettuja.” Organisaatio 2

”... mä luulen, että semmonen yleinen käsitys varmaan on, että mitä korkeammin koulutettu, niin lähtökohtaisesti mielenkiinto jatkaa työssä mahdollisimman pitkään on suurempi, kuin matalammin koulutetuilla, mun mielikuva on se. Mulla ei oo kyllä faktaa siihen meidän organisaatiossa.” Organisaatio 3

Koulutustason vaikutus näkyy kuitenkin uusien työntekijöiden rekrytoinneissa kaikissa organisaatioissa. Haastateltavat mainitsivat työtehtävistä päällikkötason tehtävät, joihin edellytetään vähintään ammattikorkeakoulututkintoa. Suuntaus on kuitenkin sellainen, että yhä useammalla organisaatioon rekrytoidulla henkilöllä on yliopistotasoinen tutkinto. Koulutustausta huolimatta haastattelussa on monessa yhteydessä jo aiemmin todettu, että työllisyystilanne vaikuttaa olennaisesti työurien pituuteen.

Koulutuksen vaikutuksesta uralla etenemiseen yksi haastateltavista toteaa:

”...se jolla koulutustausta on kunnossa, totta kai helpottaa hänen elämäänsä, sillä uralla etenemiselle.” Organisaatio 2

Organisaatiossa tuodaan esille osaamisen tärkeys, etenkin jos yksilöllä on halu edetä uralla, niin todennäköisyys onnistua suunnitelmissa lisääntyy, kun tarpeellinen tutkinto

on olemassa. Omaehtoiseen kouluttautumiseen ja keskeneräisten opintojen päättämiseen kannustetaan.

Koulutussuunnitelmien tekeminen koettiin merkitykselliseksi haastatelluissa organisaatioissa. Yksi haastateltavista totesi, että on tärkeää, kun työntekijät näkevät, että koulutukseen panostetaan, ja että siitä on hyötyä yksittäiselle työntekijälle. Toinen haastateltava korosti, että koulutussuunnitelma heidän organisaatiossaan kattaa kaikki henkilöstöryhmät mukaan lukien taloustoiminnot. Koulutusta pyritään järjestämään työpaikoilla keskitetysti. Työssäoppiminen mainittiin olennaisena osana haastateltujen organisaatioiden osaamisen kehittämistä ja koulutusta. Lähtökohtana siinä on ensisijaisesti itse työ, ja miten yksilö pystyisi siinä kehittymään.

Organisaatioiden haasteena on miettiä ja löytää sellaisia rakenteita, että se pystyy täyttämään heille tärkeän henkilöstön uratoiveet myös tulevaisuudessa. Hallin (1976) käyttämä termi monimuotoinen ura, ja Arthur & Rousseau (2001) käsitys rajattomasta urasta kuvaavat hyvin organisaatioissa tapahtuvaa ja tapahtunutta muutosta. Kaikki haastateltavat pitivät osaamista ja sen ylläpitämistä tärkeänä. Yksilön tietojen, taitojen, osaamisen ja oppimisen on kuitenkin vastattava organisaation tarpeita. Jokainen organisaatio ratkaisee itse sen, minkälaista osaamista ja kehittämistä omassa organisaatiossa tarvitaan yrityksen strategian toteuttamiseksi. Haastateltavien kertomuksissa korostui yksilön vastuu osaamisesta ja kehittymisestä.

Haastateltavat mainitsivat osaamisen kehittämisen yhteydessä digitalisaation myönteisenä tekijänä, jolla on työuraa pidentävä vaikutus. Yksi haastateltava kiteytti digitalisaation tarkoituksen seuraavasti:

”Digitalisaatio tarkoittaa sitä, että se haastaa ihmisiä ajattelemaan ihan eri tavalla, kehittämään sekä omaa työtään että organisaatiota ihan eri tavalla.”
Organisaatio 4

Digitalisaatio nähtiin tutkimuksessa organisaatioiden elinkamppailuna, jossa jotkut organisaatiot onnistuvat pysymään mukana paremmin ja selviävät

pudotuskamppailussa. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan, sellaiset organisaatiot, joissa on panostettu osaamisen kehittämiseen ja uusiin toimintamalleihin, työurien jatkuminen on todennäköisempää.

Organisaatio 3:n haastateltava oli huolestunut digitalisoitumisen vaikutuksista ikääntyvien työntekijöiden mielenkiintoon ja innostukseen työelämässä. Haastateltava oli sitä mieltä, että vaikka taito ja kykyä olisi olemassa, motivaatio ja kiinnostus eivät välttämättä lähde uteliaisuudesta, kuten nuorella sukupolvella. Ajatusmallit muuttuvat iän myötä, joten vanhemman ikäpolven oppimisen edistäminen on edellytys, että työelämässä voi menestyä ja pysyä mukana mahdollisimman pitkään. Haastateltavat mainitsivat myös työtehon lisääntymisen, sillä digitalisaatiolla haetaan uusia työn muotoja ja työn tekemisen malleja, joilla on myönteinen vaikutus jaksamiseen ja työuran pituuteen.

Työsuhte

Haastateltavat toivat esille erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia työsuhteen vaikutuksesta työurien pituuteen. Organisaation toimialan arveltiin vaikuttavan siihen, kuinka suureksi työsuhteen merkitys muodostuu. Koulutussektorilla on esimerkiksi mahdollista, että määräaikaistyö ja osa-aikaistyö eivät välttämättä pidennä työuraa, sillä työntekijöillä on vakinaiset työsuhteet. Julkisella sektorilla on taas vastaavasti paljon erityyppisiä ammatteja, joihin osa-aikaiset ja määräaikaistyösuhteet soveltuvat hyvin.

Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla osa-aikaistyö nähtiin vain yhtenä keinona keventää työtaakkaa ennen eläkkeelle siirtymistä. Organisaatio 2:n haastateltava kertoi, että opiskelijat ovat halukkaita tekemään opintojen ohella sekä osa-aikatyötä että kolmivuorotyötä. Organisaatiossa tällainen suuntaus koetaan hyvin myönteisenä, sillä tällä tavoin voidaan helpottaa vakituisten työntekijöiden lomajärjestelyitä.

Yksi haastateltavista totesi, että myös nuorten kohdalla asenteissa on tapahtunut selviä muutoksia, sillä sellaisten nuorten määrä, jotka haluavat tehdä vain lyhyen tai

pirstaleisen työuran on pienentynyt. Monet nuoret ihmiset hakevat myös turvallisuutta, vakaata ja pitkää työuraa tänä päivänä. Parhaassa työiässä olevat henkilöt ovat tottuneet tämän päivän työelämässä osa-aikaisiin ja määräaikaisiin työsuhteisiin ja hakevat myös muutosta sitä kautta. Organisaatio 4:n edustaja viittaa tässä yhteydessä tutkimukseen, jossa osa-aikaisilla ja määräaikaisilla henkilöillä on työuran todettu olevan laadullisesti huonompi kuin kokoaikaisilla työntekijöillä. Sama haastateltava toteaa myös epävarman ja epävakaan työsuhteen kielteisistä vaikutuksista osa-aikaista ja määräaikaista työtä tekevien työhyvinvointiin.

Haastateltavien yhteinen näkemys oli, että suuri määrä osa-aikaisia ja määräaikaisia työsuhteita saattaa muodostua ongelmalliseksi nk. ketjuttamisen vuoksi. Tällä haastateltavat tarkoittivat sitä, että työntekijä haluaisi tehdä paljon sijaisuuksia ja määräaikaisuuksia, ja näin pidentää omaa työuraa, mutta ammattiliittojen näkemys näissä tapauksissa on sellainen, että organisaation työvoiman tarve on vakinainen.

Työurien ja työllistymisen kannalta yrittäjyys on noussut yhdeksi varteenotettavaksi vaihtoehdoksi, kun mietitään työurien jatkuvuutta. Yhdellä haastateltavalla oli kokemusta tällaisesta järjestelystä. Eläköityvät osajat, johtajat ja asiantuntijat voivat perustaa toiminimen ja myyvät palveluja entiselle työnantajalle. Organisaatio voi tarvita tilapäisesti työvoimaa erilaisiin projekteihin, jolloin eläköityvän tai eläkkeellä olevan henkilön osaamista voidaan hyödyntää. Näin työura pitenee ja jatkuu yrittäjän ominaisuudessa.

6.4 Urasuunnittelu

Urasuunnittelun vaikutus työurien keston oli huomioitu kaikissa haastatelluissa organisaatioissa. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että urakehitystä ei ole otettu huomioon uran eri vaiheissa, eikä organisaatiossa ole huomioitu yksilön tarpeita. Hän totesi samassa yhteydessä, että näiden asioiden huomioiminen auttaisi pidentämään työuria. Toinen haastateltava totesi, että organisaation matalan hierarkian ja pienen kokoluokan vuoksi varsinaista urasuunnittelua ei ole tehty. Organisaation koko

vaikuttaa haastateltavan mukaan siihen, että urahallintaa voidaan toteuttaa myös ilman Talent Management -prosessia. Urasuunnittelun on ajateltu lähtevän heidän organisaatiossaan enemmän esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyöstä, jota mietitään kehityskeskusteluissa.

Kolmas haastateltava edusti suuremman kokoluokan yritystä, ja heillä oli käytössä Talent Management -prosessit. Sen avulla organisaatio pyrkii tunnistamaan parhaat mahdolliset kyvyt, kun suunnitellaan esimerkiksi uusia työtehtäviä, joissa tarvitaan tietynlaista osaamista. Neljäs haastateltava totesi, että urarakenne heidän edustamalla toimialalla on hieman poikkeava verrattuna muihin toimialoihin, joten se vaikuttaa urarakenteisiin. Esimerkiksi tutkimustyötä tekevät henkilöt ovat orientoituneita omaan tutkimukseen, ja työtä voidaan tehdä vähintään 68-vuotiaaksi. Työurien pidentämisen näkökulmasta urarakenne antaa mahdollisuuden jatkaa samassa työssä tai muissa ohjaustehtävissä uuden työsopimuksen kautta, mikäli työnantaja sallii sen.

Haastatellut organisaatiot pyrkivät kuitenkin tukemaan urasuunnittelua monin eri tavoin. Organisaatio 2:n haastateltava kertoi mahdollisuudesta vaihtaa työtehtävästä toiseen. Sitä tarjotaan kaikille työntekijöille, myös määräaikaaisessa työsuhteessa oleville. Lisäksi kaikki avoimet tehtävät ovat organisaatiossa sisäisessä haussa, ja rekrytoituminen tuotannon tehtävistä muualle organisaatioon on tehty mahdolliseksi ja toimivaksi. Organisaation edustaja totesi, että pitkien työurien salaisuus on siinä, että niitä ei ole tehty samoissa työtehtävissä. Työnantaja on huolehtinut siitä, että jännittäviä muutoksia on tapahtunut organisaatiossa. Ympärillä olevat ihmiset ovat vaihtuneet, työvälineet ovat muuttuneet ja osastot vaihtuneet. Organisaatio 3:n haastateltava mainitsi organisaation tarjoaman mahdollisuuden sivusuunnassa tapahtuvaan yksilön kehittymiseen. Omalla uralla voi kehittyä ja se voi jatkua täysin toisen tyyppisissä tehtävissä. Esimerkiksi taloustehtävistä voidaan siirtyä markkinoinnin työtehtäviin.

Haasteellista on urasuunnittelun kannalta se, että kaikissa organisaatioissa ei kehityskeskusteluissa automaattisesti käsitellä avoimesti tulevaisuuden urasuunnitelmia. Tämän asian puuttumista pidettiin selvänä puutteena käytännön toiminnassa. Haastatellut organisaatiot mainitsivat kehittämiskohteista muun muassa esimiehen

osaamisen ja ammattitaidon. Kehityskeskusteluissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota esimiehen ja alaisten väliseen yhteistyöhön. Keskinäinen luottamuksellinen suhde, auttaisi haasteltavien mukaan esimiestä hahmottamaan nopeammin, missä alainen haluaisi olla omalla työurallaan tulevaisuudessa.

Urasuunnitteluun tueksi voidaan käyttää erilaisia keinoja, kuten esimerkiksi Baruchin (2009) mainitsemia mentorointia, perehdyttämistä ja uratyöpajoja. Uran eri vaiheissa voi organisaatiossa olla erityistarpeita, joita täytyy tarkastella. Ainoastaan yksi haastateltava mainitsi, että mentorointia käytetään organisaatiossa jonkin verran. Toinen haastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan oleva malli liittyy enemmän koulutukseen kuin suoranaiseen mentorointiin, sillä työssäoppimisen ohjaajat ja kouluttajat ovat esimerkiksi tuotantopäälliköitä, jotka kouluttavat itselleen työnjohtajia ja mahdollisia seuraajia. Kolmas haastateltava totesi, että mentorin hankkiminen organisaatiossa on mahdollista, mutta systemaattista mentorointijärjestelmää ei tällä hetkellä ole käytössä. Lopuilla haastateltavilla ei ollut suoranaista mentorointitoimintaa ollenkaan. Perehdyttämisen uran eri vaiheissa mainittiin yhden haastattelun yhteydessä. Haastateltava piti perehdytysohjelmaa hyvänä tukikeinona esimerkiksi silloin, kun henkilöt palaavat takaisin työelämään eri syistä johtuvien pitkien poissaolojen jälkeen.

Urasuunnittelun vaikutusten pitäisi kattaa koko työura ja elinkaari. Ihmisillä on oma työura ja siihen liittyvät tavoitteet, mutta se ei yksistään riitä. Organisaatio 4:n haastateltava kiteyttää sen seuraavassa lainauksessa.

”...eihän mulla tätä muuta elämää tässä rinnalla, tai ei ainakaan lapsia. Niitä tarinoita meillä välillä kuulee, että niinku rysähtää, että tätäkö tää mun elämä nyt sitte oli, että mä tein vain työtä hyvässä uraputkessa jossain organisaatiossa.” Organisaatio 4

Organisaatiossa on paljon urasuuntautuneita ihmisiä, joita organisaatiot tukevat työuralla kaikin mahdollisin tavoin. Tutkimustulosten mukaan organisaatioita ei silti kiinnosta näiden ”karriääriputkessa” työskentelevien ihmisten elämä työn ulkopuolella, vaikka urasuunnittelussa olisi tärkeää ottaa huomioon myös kaikki se, mitä työyhteisön ulkopuolella, muussa elämässä tapahtuu.

6.5 HR ja työurat

Haastateltujen organisaatioiden edustajat korostivat henkilöstöjohtamisen tärkeyttä HR:n toiminnassa, etenkin kun työurien pidentämisen tarve on ilmeinen. Hyvään henkilöstöhallintoon ja johtamiseen kuuluu, että organisaation johtoryhmä sitoutuu siihen. Haastateltavien näkemys on, että HR:n rooli ei ole enää olla yksinäinen toimija, vaan strateginen kumppani organisaation johdon kanssa, johon tulisi panostaa. Tässä onnistuminen edellyttää tutkimuksen mukaan nykyistä määrätietoisempaa ja kovempaa toimintaa HR:n taholta.

”Yks on tää strateginen kumppanuus HR-johdon kanssa, se löytyy sillä tavalla, että jos me tehdään sellasia asioita mitkä hyödyttää sitä johtoa ja linjaa ja organisaatiota. Organisaatio 2

”...jolloin sitte esimerkiksi johtoryhmä sitoutunee siihen, että meillä on hyvä henkilöstöhallinto tai hyvä henkilöstöjohtaminen, ne on tosi tärkeitä.” Organisaatio 4

”HR strategiaa ei helposti katsota, että se on edes johtoryhmän arvoinen HR asia. Sitte kun puhutaan strategiaa, niin se unohtuu sieltä, että johtoryhmässä on harvemmin mukana.” Organisaatio 5

Organisaatio 3:n haastateltava otti haastattelussa esille tiedolla johtamisen, johon organisaatioiden tulisi panostaa enemmän tulevaisuudessa. Hänen näkemyksensä mukaan HR ihmisten pitää osoittaa enemmän kiinnostusta taloudelliseen johtamiseen ja sen vaikutuksiin. HR:n täytyy ymmärtää liiketoimintaa, ja miten sitä johdetaan taloudellisilla mittareille, sillä HR:llä itsellä on myös taloudellisia vaikutuksia.

Haastateltavat totesivat, että ainoastaan oman työyhteisön ja arjen seuraaminen ei enää riitä, sillä se vieraannuttaa muusta ympäristöstä. Työurien pitenemisen kannalta, HR:n pitää toimia lähempänä organisaation jokapäiväistä tekemistä ja kehittyä siinä tehtävässä.

”Se mikä mun mielestä siinä tulee se, HR:n pitää olla entistä lähempänä niinku sitä perus organisaation tekemistä, ei niin että HR on jossakin täällä vaan se et HR on siinä arjessa mukana.” Organisaatio 4

Yksi haastateltavista totesi, että työurien pidentämiskeskustelussa pitäisi käsitellä työuraa kokonaisuudessaan ja keskustella enemmän johtamisen merkityksestä. Haastateltavat pitivät esimiehen roolia erittäin tärkeänä, sillä organisaatioissa ei aina ymmärretä, että HR:n tehtävänä ei ole tehdä esimiesten töitä, vaan toimia tukifunktiona. Eräs haastateltava toteaa, että esimiesaseman merkitystä ja johtamistason kompetensseja pitäisi organisaatioissa entisestään korostaa. Työurien pidentämiseksi tehtävien toimenpiteiden onnistumisen haasteena ovat muun muassa organisaatioiden ja ihmisten erilaisuus, joten monenlaisia ratkaisumalleja tarvitaan.

Haastateltavat henkilöt ottivat tutkimuksessa esille myös viestinnän merkityksen lisääntymisen omassa toiminnassaan. HR:n haasteena on parantaa kommunikointia, viestintää ja avoimuutta. Organisaatioissa mietitään tänä päivänä yhä enemmän työnantajakuva, brändiviestintää ja näkyvyyttä eri medioissa.

”...se viestintä, tää työnantajakuva, asia on tullut hyvin lähelle, tää media, nää sähköiset järjestelmät niinku yhtenä. Samoin meidän brändiviestinnän kans, että se on niinku noussu sanotaan viimesen vuoden – puolentoista aikana” Organisaatio 2

”Just tän avoimuuden ja tämmösen niinku viestinnän, kommunikoinnin näkökulmasta, meidän täytyy olla yhä parempia, että me perustellaan asioita, ja tota ihmiset tietää miks joku asia tehdään, ja miks ei tehdä jollakin toisella tavalla, niin se on aika tärkeä.” Organisaatio 2

Rekrytointi

Organisaation kannalta onnistuneen rekrytoinnin vaikutus työuraan on suuri. Tutkimuksessa rekrytointia pidetään tärkeänä osana organisaation toimintaa. Inhimillinen pääoma on investointia organisaation henkilöstöön, johon rekrytointi kuuluu (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 6–9). Organisaatiolle rekrytointi on aina

riski, joten rekrytointipäätökset tehdään tutkimuksen mukaan turvallisuushakuisesti, vaikka riskinottaminen kannattaisi, ja se voisi tuoda uudenlaista näkökulmaa organisaatioon. Organisaatio 2: n haastateltava piti erittäin tärkeänä, että rekrytoidaan oikeita ihmisiä oikeaan paikkaan. Haasteltavat korostivat, että valitun henkilön kohdalla ajatusmaailma lähtee siitä, että yksilö tekee organisaatiossa pitkän työuran, joten rekrytoinnissa kiinnitetään erityistä huomiota henkilön soveltuvuuteen työtehtävässä. Yksi haastateltavista kuvailee osuvasti sopivien ihmisten merkitystä organisaation toiminnassa.

”Se vaatii uskomatonta viisautta, että me ei haeta ylikoulutettuja ihmisiä ja menetetä hyviä ihmisiä, mitkä on meidän omassa organisaatiossa hankkineet kannukset, osaamisen ja luottamuksen.” Organisaatio 1

Työurien pidentämisen näkökulmasta haastateltavat toivat esille, että olisi tärkeää selvittää henkilön sisäinen motivaatio ja intohimo työtehtävään, ja miten organisaatio pystyy vastaamaan yksilön toiveisiin työtehtävän suhteen. Organisaatiolta edellytetään, että arvot ja johtamiskulttuuri ovat kohdallaan, ja siellä tunnistetaan olemassa oleva osaaminen. Kyvykkyyksien hyödyntämistä pidetään merkinä siitä, että organisaatiossa uskotaan ihmisiin ja heidän osaamiseensa.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen tuloksia, ja miten ne vastaavat tutkimusongelmaan sekä esitellään johtopäätöksiä. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten organisaatiot ovat varautuneet työurien pitenemiseen omassa toiminnassaan. Alaongelmien avulla oli tarkoituksena saada selville organisaatioiden yksityiskohtaisempia näkemyksiä työurien pitenemiseen varautumisessa työuran eri vaiheissa, millä tavoin organisaatiot voisivat vaikuttaa työurien pitenemiseen, miten se näkyy organisaatioiden urasuunnittelussa ja millaisia vaikutuksia sillä on HR-toiminnoille.

Työurien piteneminen

Organisaatioissa toimintaympäristö on tällä hetkellä jatkuvassa muutostilassa, joten siellä on tiedostettu työelämässä tapahtuvat muutokset, joihin kannattaa varautua. Tutkimustulosten perusteella ei missään tutkimuksen kohteena olevista organisaatioista ollut käytössä systemaattista toimintamallia, jossa olisi varauduttu työurien pitenemiseen. Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa oli kuitenkin näkemys siitä, millaisia toimenpiteitä pitäisi lähitulevaisuudessa tehdä, mitä asioita pitäisi ottaa huomioon, ja mitä haasteita työurien pidentämisen tarve tuo tullessaan.

Tarve työurien pidentämiseksi koskee kaikkia työuran vaiheita. Työurien pidentäminen työuran alkupäästä koskee pääasiassa nuoria opintojensa päättäneitä henkilöitä, jotka pitäisi saada työelämään nopeasti. Tutkimuksen mukaan organisaatioissa ollaan kiinnostuneita opiskelijoiden työpanoksesta opiskelun ohessa ja opintojen päätyttyä. Kaikissa tutkimuksen organisaatioissa arvostetaan opintojen ohessa hankittua työkokemusta. Haastattelujen yhteydessä työssäoppimisen merkitystä korostettiin, ja sen lisäämistä pidettiin erittäin tärkeänä. Haasteellisena organisaatioissa koettiin

erityisesti työharjoittelun järjestäminen, sillä sen onnistuminen edellyttää haastateltavien mukaan resursseja ja selkeää järjestelmää. Oppilaitosyhteistyön lisääminen on nähty organisaatioissa yhtenä ratkaisuna työharjoittelun järjestämiseksi. Toisen hyvänä kanavana tutkimuksessa on mainittu kesätyöpaikka, jonka kautta voi rekrytoitua organisaatioon.

Osaaminen ja nopea työelämään palaaminen erilaisilta lakisääteisiltä vapailta on tutkimuksen mukaan keskeisessä asemassa työuran keskivaiheessa. Omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen kannustetaan, sillä organisaatioissa on huomattu, että pitkien poissaolojen vaikutukset näkyvät työelämässä nopeasti osaamisen vanhentumisena. Tutkimuksessa mainitaan erityisesti korkeasti koulutetut naiset, joita houkutellaan palamaan työelämään esimerkiksi äitiyslomilta mahdollisimman nopeasti. Organisaatioissa on käytössä erilaisia tukimuotoja, kuten esimerkiksi etätyö, osa-aikatyö, liukuva työaika ja opintovapaat, joiden on todettu vaikuttavan positiivisella tavalla työurien pituuteen.

Tutkimuksen perusteella työuran loppuvaiheeseen organisaatioissa on varauduttu parhaiten tällä hetkellä. Kohderyhmän organisaatioissa on kehitetty erilaisia työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitäviä ohjelmia, joiden tarkoituksena on esimerkiksi yksilön työkuorman keventäminen. Haasteltavat totesivat, että kokeneitten työntekijöiden taitoja, osaamista, sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta arvostetaan, mutta yksilön oma halu jatkaa työelämässä pidempään ei riitä, sillä tutkimustulosten mukaan päätösvalta työuran jatkumisesta on edelleen organisaatiolla.

Tässä tutkimuksessa organisaatioiden edustajien ajatukset ovat samansuuntaisia, kuin teoriaosuudessa esitellyt näkemykset työuran pidentämisen tarpeesta uran alkupäässä. Evan (2015) raportissa todetaan, että opiskelijoiden työssäkäynti on tänä päivänä niin yleistä, että se näkyy pidentyvinä opiskeluaikoina, vaikka työuria pidentävinä toimenpiteinä opiskelijat pitäisi saada työelämään mahdollisimman nopeasti. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimusraportin (2012) mukaan organisaatioissa kuitenkin arvostetaan opiskelijoiden omalta alalta hankittua työkokemusta, ja opiskelijoita pidetään joustavina ja haluttuina työntekijöinä. Oman tutkimukseni perustella

organisaatioissa ollaan kiinnostuneita opiskelijoiden työpanoksesta, mutta halukkuus palkata nuoria työntekijöitä, joilla ei ole työkokemusta on vähäinen.

Työuran keskivaiheessa työurien pituuden kannalta osaaminen ja omaehtoinen itsensä kehittäminen ovat tutkimustuloksissa keskeisessä asemassa, kuten myös Työelämäryhmän (2010) selvityksessä, jossa todetaan, että korkealla osaamistasolla on positiivinen vaikutus työurien pituuteen. Eläkeiän nostamisen tarkoituksena on pidentää työuria loppupäästä. Kiviranta (2010: 128–129) korostaa, että jos organisaatiolla on halua, se voi tehdä monenlaisia työuraan vaikuttavia toimenpiteitä iäkkään työntekijän hyväksi. Työkykyä ylläpitävillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa työntekijän haluun jatkaa työelämässä pidempään. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Kivirannan (2010) käsitystä organisaatioissa tehtyjen toimenpiteiden ja päätösten vaikutuksista työuriin.

Palkansaajien tutkimuslaitoksen lausunnossa (Kiander & Lilja 2010: 1–3) todetaan, että eläkeiän nostaminen ei pidennä työuria, vaan korkea työllisyysaste. Oli kysymyksessä alku-, keski- tai loppuvaihe, työurien piteneminen ei ole mahdollista erilaisista tukitoimista huolimatta, jos työpaikkoja ei ole tarjolla kaikissa ikäryhmissä. Organisaatioiden käyttämät työurien pitenemiseen tähtäävät tukitoimet tulevat vähenemään lähitulevaisuudessa, joten on mielenkiintoista nähdä, miten muutosten vaikutus näkyy organisaatioiden toiminnassa ja työurien pidentämiseen tähtäävissä toimenpiteissä.

Keskeisimpiä työuran pituuteen vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointia ja kehittämistä pidettiin organisaatioissa johtamisen ohella tärkeänä osa-alueena työurien pitenemisen kannalta. Tutkimuksessa organisaatioiden suhtautuminen työhyvinvointiin ei ole rajoittunut pelkästään työterveyshuollon tarjoamiin palveluihin, vaan organisaatioissa se on nähty laajana kokonaisuutena, jonka kestävä kehittäminen on hyödyllistä, ja johon kannattaa investoida. Tässä tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat korostivat, että työhyvinvointi ei ole pelkästään terveydestä

ja työkyvystä huolehtimista, vaan siihen kuuluu osaaminen, johtaminen, arvostus, selkeät tavoitteet, työn jakaminen ja miellyttävä työkuultuuri. Tammisen (2011: 2) näkemys työhyvinvoinnista laajana kokonaisuutena, joka pitää sisällään monia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat organisaation tekemien toimenpiteiden onnistumiseen työyhteisössä on tunnistettavissa tämän tutkimuksen haastatteluista.

Työurien pidentämiseen tähtäävistä tukitoimenpiteistä on tutkimuksessa mainittu työn kierto, osastojen väliset siirrot ja työtehtävien muuttaminen, joiden avulla yksilön työuraa pyritään jatkamaan samassa organisaatiossa esimerkiksi työkyvyn heikentymisen vuoksi. Työuran vaihtaminen on myös tehty mahdolliseksi työllisyyskokeilun tai opiskelun kautta.

Päivi Rauramon (2009) kehittämä malli Maslowin tarvehierarkia lähtökohtana, antaa selkeän kuvan työhyvinvoinnin kehittämisen askeleista sekä organisaation että yksilön kannalta (ks. kuvio 3 sivu 40). Yksilön henkisen ja fyysisen työkyvyn tasapaino mahdollistaa tuottavammat ja pidemmät työurat. Organisaatioissa oli kiinnitetty huomiota myös työkavereiden ja työn ilon merkitykseen työhyvinvointitekijöinä. Tutkimuksessa tuli esille, että työhyvinvointikyselyt ovat organisaatioissa edelleen ajankohtaisia, ja ne ovat usein pohjana organisaation koulutus- ja kehittämissuunnitelmille. Tutkimuksen mukaan erilaisten kyselyiden kokonaisvaltainen hyödyntäminen edellyttää, että niihin panostetaan, ja niitä kehitetään koko ajan.

Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatiossa työhyvinvoinnin toimintamalli noudatti pääpiirteiltään teoriaosuudessa esiteltyä Rauramon (2009) toimintamallia, jossa ensimmäisellä askelmalla oli lähtökohtana psykofysiologisten perustarpeiden tyydyttäminen, joka on perusta askelmalta toiselle etenemiselle. Organisaation näkökulmasta se tarkoittaa toimivaa perusterveydenhuoltoa, joka oli toteutettu kaikissa kohderyhmän organisaatioissa. Kaikista kohderyhmän organisaatioista löytyi myös muilla askelmilla esiteltyjä tarpeita, jotka ovat keskeisiä työhyvinvoinnin kehittämisen ja edistämisen kannalta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa todetaan, että hyvällä johtamisella, esimiestyöllä ja työnantajan asenteella on myönteisiä vaikutuksia työmotivaatioon ja tuottavuuteen sekä selkeä yhteys työurien pitenemisen tarvetta ajatellen (Kauhanen 2012; Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 28.) Haastattelujen perusteella organisaatioissa ollaan hyvin tietoisia siitä, että johtamisen ja esimiestyön merkitys on erittäin tärkeä toimialasta ja yrityskulttuurista riippumatta, ja onnistuneen johtamisen vaikutukset näkyvät työurien pitenemisenä, kuten Kauhanen (2012) toteaa. Tutkimuksessa on kritisoitu eniten vuorovaikutteisen johtamisen osaamista organisaatioissa. Haasteltavien selkeä yhteinen näkemys on, että kun aitoja keskusteluja lisätään yksilötasolla, se parantaa johtamisen tasoa. Johtamisen osaaminen merkitys työuriin vaikuttavana tekijänä tuli esille monessa eri yhteydessä haastateltavien kertomuksissa. Vaikka johtamisosaamiseen ja esimiesosaamiseen panostetaan, se on tutkimustulosten mukaan edelleen liian vähäistä, ja sitä tulisi lisätä. Johtamisosaamisen kompetensseihin ei haastateltavien mielestä kiinnitetä riittävästi huomiota, kun johtajia ja esimiehiä valitaan työtehtäviin.

Tavoitejohtamisen, yksilöllinen johtaminen ja alaisten määrän lisääntyminen mainittiin tutkimustuloksissa haasteellisiksi osa-alueiksi kohderyhmän organisaatioissa. Johtajalla itsellään on oltava selkeä suunta, jota kohti henkilöstöä tulisi kehittää. Korkeat tulostavoitteet ja tehokkuuden maksimointi lisäävät omalta osaltaan johtamisosaamisen tärkeyttä.

Osaamisen ja koulutuksen tulee ensisijaisesti vastata organisaation tarpeita, koska työssäoppiminen ja koulutus ovat tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Haastateltavien kertomuksissa tulee esille yksilön vastuu oman osaamisen kehittämisestä. Lähtökohtana kouluttamisessa ja osaamisen kehittämisessä tutkimustuloksissa korostuu yksilön tekemä työ. Organisaatioissa on mietitty ensisijaisesti tehtävää työtä, ja miten yksilö pystyy siinä kehittymään, ja miten työ vastaa yksilön sekä organisaation tarpeita.

Organisaatioiden haasteltavat eivät olleet täysin samaa mieltä Myrskylän (2012) tutkimuksen kanssa siitä, että korkea koulutustaso vaikuttaa työurien pitenemiseen. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että organisaatioiden rekrytoinneissa näkyy suuntaus, että yhä useammalla uudella työntekijällä on hyvä peruskoulutus.

Urakäsityksessä on tapahtunut muutoksia sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Yksilökeskeisyys on lisääntynyt, työn tekemisen tavat muuttavat muotoaan ja uuteen osaamiseen täytyy panostaa. Tutkimuksessa voidaan tunnistaa piirteitä monimuotoisesta urakäsityksestä, jossa yksilön osaamistason tulee hyödyttää organisaation tarpeita sekä rajattomasta urakäsityksestä, jossa työuran tarkastelua tehdään organisaatiolähtöisesti (Hall 1976; ks. Arthur & Rousseau, 2001: 241; Arthur & Rousseau 2001: 3–6.) Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden näkemys vahvisti tietoisuutta urasuunnittelun myönteisestä vaikutuksesta työurien pituuteen. Siitä huolimatta suunnitelmallista urasuunnittelua ja urahallintaa ei nähty tarpeelliseksi kaikissa organisaatioissa. Urasuunnittelu koettiin haasteelliseksi, sillä tutkimuksen mukaan esimiehiltä puuttuu osaamista ja ammattitaitoa käsitellä tulevaisuuden urasuunnitelmia alaisten kanssa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

Tutkimuksessa haastateltavat painottivat henkilöstöjohtamisen hallinnan tärkeyttä työurien pitenemisen näkökulmasta. Inhimillistä pääomaa käsittelevässä teoriaosuudessa (ks. kappale 4.5.3) on havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä tutkimuksessa esille tulleiden käytäntöjen kanssa. Haastatteluissa organisaatioiden edustajat mainitsivat useasti organisaation johdon osaaminen, esimiesosaaminen ja yksilön osaamisen positiiviset vaikutukset organisaation toimintaan. Haastateltavat korostivat, että HR:n toiminta on strategista kumppanuutta organisaation johdon kanssa. HR-toiminnoilta edellytetään, että niiden pitää kehittyä organisaation muun toiminnan mukana. HR:stä täytyy löytyä olla kiinnostunut myös taloudellisesta johtamisesta ja ymmärtää liiketoimintaa. Kommunikaatio, viestintä ja avoimuus ovat haasteita, joihin HR:n täytyy tarttua.

Rekrytointi on olennainen osa HR:n toimintaa. Haastatelluissa organisaatioissa onnistunutta rekrytointia on pidetty hyvänä keinona, jonka vaikutukset näkyvät pidentyneinä työurina. Rekrytointiin on panostettu, ja sen avulla pyritään löytämään henkilöitä, jotka tekisivät mahdollisimman pitkän työuran kohdeorganisaation palveluksessa. Tutkimuksesta käy ilmi, että organisaatiot ovat myös kiinnostuneita

selvittämään työtä hakevan henkilön sisäistä motivaatiota ja intohimoa, jotta työyhteisössä pystyttäisiin vastaamaan henkilön työtehtävään liittyviin toiveisiin.

Tutkimustulokset osoittivat, että yleisesti työurien pitenemisestä ei kansantalouden tasolla keskustella riittävästi. Haastattelujen perusteella työuria on vaikea pidentää, jos työllisyystilanne ei tulevaisuudessa parane, ja uusien työpaikkojen syntyminen on edelleen hidasta. Kilpailutilanne markkinoilla on kiristynyt, ja tutkimustulosten mukaan se pakottaa organisaatiot tehostamaan toimintaansa, jonka seuraukset ulottuvat koko työyhteisöön ja erityisesti henkilöstöön.

7.1 Tutkimuksen onnistuminen

Aikaisempaa tutkimusta työurien pitenemiseen varautumisesta ja työurissa tapahtuvista muutoksista on vielä melko vähän. Aiempi tutkimus on painottunut eläkkeelle siirtymiseen ja työssä jaksamiseen sekä jonkin verran työurien pidentämiseen. Mielestäni tutkimuksen aihe oli ajankohtainen ja mielenkiintoinen sekä saavutti sille asetetut tavoitteet. Haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimusaiheesta ja haastattelutilanteet sujuivat hyvin. Kaikilla haastateltavilla oli paljon tietoa, mielipiteitä ja näkemyksiä jokaiseen teema-alueen kysymykseen, joten tutkimuksen pääongelmaan ja alaongelmiin saatiin hyviä vastauksia.

Tämän tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista, että miespuolisille henkilöille lähetettyihin haastattelupyyntöihin ei tullut yhtään vastausta. Tässä tutkimuksessa haastateltavien organisaatioiden edustajat olivat kaikki naisia, joten en pystynyt arvioimaan haastateltavan sukupuolen vaikutusta tutkimuskysymysten vastauksiin.

7.2 Tutkimuksen rajoitteita

Tämä tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksena, ja tutkimusaineiston kerääminen tehtiin teemahaastattelumenetelmällä. Menetelmänä se on vaativa tiedonkeruumuoto, joten

vähäinen kokemukseni haastatteluiden tekemisestä on voinut vaikuttaa tutkimusaineistoon. Tutkimuksen kohderyhmänä oli viisi eri toimialalla toimivaa organisaatiota. Tämän tyyppiselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohderyhmän koko on pieni. Kohderyhmään valikoitui organisaatioita, joista jokainen toimii eri toimialalla, joten kohderyhmän koon kasvattaminen useampaan samalla toimialalla toimivaan organisaatioon, olisi lisännyt aineiston määrää, ja tuonut enemmän vertailupohjaa samaa toimialaa edustavien organisaatioiden kesken.

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset eivät ole aina ennakoitavissa. Tutkimuksen tekemiseen kuluneen ajan aikana on tapahtunut muutoksia yhteiskunnallisella tasolla, jotka liittyvät työurien pitenemiseen, joten tapahtuneet muutokset saattavat vaikuttaa tutkimustulosten tulkintaan.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Työurien pitenemisen vaikutukset koskevat yhä useampaa tahoa tulevaisuudessa. Huono työllisyystilanne ja hallituksen tekemät muutokset supistavat työuria pidentäviä tukitoimia, kuten esimerkiksi opintotukia, vuorotteluvapaita ja osa-aikaeläkkeitä. Työurien pidentämisen tarve tulee organisaatiossa yhä ajankohtaisemmaksi, joten varautuminen työurien pitenemiseen tulee varmasti muuttumaan. Olisi kiinnostavaa tehdä samanlainen tutkimus uudelleen samassa kohderyhmässä, tai saman toimialan organisaatioissa, kun kaikki muutokset ovat astuneet voimaan.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää, millaisia vaikutuksia digitalisaation lisääntymisellä on organisaatioiden toimintaan. Miten työn tekeminen muuttuu ja millaisia työn tekemisen malleja organisaatiossa on käytössä. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset koskettavat aina myös yksilöä, joten kolmantena aiheena olisi mielenkiintoista tutkia työuran pitenemiseen vaikuttavia tekijöitä vaihtamalla lähestymisnäkökulma yksilölähtöiseksi. Minkälainen vaikutus esimerkiksi psykologisella pääomalla on yksilön haluun jatkaa työelämässä pidempään.

LÄHDELUETTELO

- A-studio: Miksi työntekijöitä ei kouluteta vastaamaan uusiin haasteisiin? Toim. Kirsi Heikel ja Jaakko Loikkanen. Esitetty 4.2.2015, Yle TV1.
- Aaltola Juhani & Raine Valli (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2., korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-164-3.
- Aho Simo, Hynninen Sanna-Mari, Karhunen Hannu & Markku Vanttaja (2012). Opiskeluaikainen työssäkäynti ja sen vaikutukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 26/2012 [online] [siteerattu 26.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://www.tem.fi/files/33421/TEMjul_26_2012_web.pdf>
- Akava (2014). Työurien nivelvaiheet sujuviksi [online] [siteerattu 23.4.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[https:// http://www.akava.fi/tyoelama/akavan_tavoitteet/tyosuhteeseen_lisaa_turvaa_ja_pysyvyytta/](https://http://www.akava.fi/tyoelama/akavan_tavoitteet/tyosuhteeseen_lisaa_turvaa_ja_pysyvyytta/)>
- Arthur, Michael B. & Denise M. Rousseau (2001). The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. Oxford: Oxford University Press Inc. 394 s. ISBN 0-19-514958-0.
- Brousseau, Kenneth R., Driver, Michael J., Eneroth, Kristina & Rikard Larsson (1996). Career Pandemonium: Realigning organizations and individuals. The Academy of Management Executive, 10(4): 52-66.
- Baruch, Yehuda (2004). Managing careers. Theory and Practice. Harlow: FT Prentice Hall. 299 s. ISBN 0-273-67800-0.
- Baruch, Yehuda (2003). "Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives", Career Development International, 9(1): 58-73.

- Baruch, Yehuda (1999). Integrated career systems for 2000s. *International Journal of Manpower*, 20(7): 432–457.
- Dickmann, Michael & Yehuda Baruch (2011). *Global careers*. London: Routledge. 320 s. ISBN13 978–0–415–44627–3.
- Dessler, Gary (2008). *Human resource management*. 11. painos. Upper Saddle River: Prentice Hall. 801 s. ISBN13 978–0–13–174617–6.
- Eläketurvakeskus (2015). Eläkkeellesiirtymisiän odote [online]. Päivitetty 5.2.2015 [siteerattu 29.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.etk.fi/fi/service/eläkkeellesiirtymisikä/677>>
- Eläketurvakeskus (2014). Vuoden 2005 työeläkeuudistus [online]. Päivitetty 27.08.2014 [siteerattu 5.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.etk.fi/fi/service/eläkeuudistus_2005/1164/eläkeuudistus_2005>.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. Painos. Tampere: Vastapaino. ISBN 9789517680356.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. Osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-26-5635-6.
- Hirsjärvi Sirkka, & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Presss. ISBN 978-952-495-073-2.

- Juusela, Tuulikki (2010). Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. ISBN 978-951-810-409-7.
- Jyväskylän yliopisto (2014). Koppa [online]. [Siteerattu 26.10.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut> >.
- Järnefelt Noora, Kautto Mikko, Nurminen Markku & Janne Salonen (2013). Työurien pituuden kehitys 2000-luvulla. Eläketurvakeskuksen raportteja 01/2013. Helsinki: Erweko Painotuote Oy. ISSN 1238-5948.
- Kannisto, Jari (2015). Eläkkeellesiirtymisikä vuonna 2014 [online]. Helsinki: Eläketurvakeskus, 2015 [siteerattu 29.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_1070_677_3294_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/liitteet/tilastot/eläkkeellesiirtymisika_vuonna_2014_kalvosarja.pdf >.
- Kauhanen, Merja (2012). Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja eläkeaikeisiin. Talous & yhteiskunta 2-2012 [online] [siteerattu 15.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.labour.fi/TjaYpdf/ty22012/ty22012Kauhanen.pdf> >.
- Kauhanen Merja, Nätti, Jouko & Joonas Miettinen (2012). Vastentahtoinen määrä- ja osa-aikainen työ sekä koulutukseen osallistuminen. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2012 [online] [siteerattu 6.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.tem.fi/files/32271/kauhanennattimiettinen.pdf> >.
- Kautto, Mikko & Ismo Risku (2015). Laskelmia vuoden 2017 työeläkeuudistuksen vaikutuksista. Eläketurvakeskuksen raportteja 02/2015 [online]. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, 2015 [siteerattu 8.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.etk.fi/fi/gateway/>

PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publish/content/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/raportit/laskelmia_vuoden_2017_tyolakeuudistuksen_vaikutuksista_7.pdf>. ISSN 1798-7490.

Kiander, Jaakko & Reija Lilja (2010). Eläkeryhmien töiden vaikuttavuusarviointi. Palkansaajien tutkimuslaitoksen lausunto 3.3.2010 [online] [siteerattu 27.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://www.labour.fi/Lausunnot/lausunto0310.pdf>>.

Kiviranta, Raili (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro (Juva: Bookwell. 243 s. ISBN 978-951-0-32909-2.

Kurkela, Reijo (2016). Tilastokeskus Virsta, Virtual Statistics [online] [siteerattu 6.2.2016]. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>>.

Larjovuori, Riitta-Liisa, Manka Marja-Liisa & Sanna Nuutinen (2015). Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. [online] [siteerattu 3.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.julkari.fi/handle/10024/125755>>. ISBN 978-952.

Levinson, Daniel J. (1986). A Conception of Adult Development. Copyright 1986 by the American Psychologist Association, Vol. 41, No. 1, 3-13 [online] [siteerattu 10.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.unc.edu/~ejordan/Levinson1986.pdf>>.

Lähteenmäki, Satu (1995). "Mitä kuuluu - kuka kääntää?" Yksilöllinen urakäyttäytyminen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-1:1995. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. 424 s. ISBN 951-738-667-2.

- Lähteenmäki, Satu (1992). ”Mikä sille nyt tuli?” Työura ja sen kriisivaihteet urakäyttäytymisen yksilöllisten erojen kannalta tarkasteltuna. Sarja D-2:1992. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. 316 s. ISBN 951-738-579-X.
- Manka, Marja-Liisa & Sanna Nuutinen. (2013). Sosiaalinen ja psykologinen pääoma jatkamisen edistäjinä. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2013 [online] [siteerattu 26.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.tem.fi/files/36072/mankanuutinen.pdf>>.
- Metsämuuronen, Jari, (2006). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. laitos, 3. uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5372-20-05.
- Myrskylä, Pekka & Topias Pyykkönen (2015). Tulevaisuuden tekijät – Suomi ei pärjää ilman maahanmuuttoa. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA analyysi 42 [online] [siteerattu 9.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2015/01/Tulevaisuuden-tekijat.pdf>>. ISSN 2342-0782.
- Myrskylä Pekka, Tieto&trendit 6/2012. Koulutustaso selittää työurien pituutta. [online] [siteerattu 28.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-12_002.html>.
- Oksanen, Heikki (2014). Julkisen talouden kestävyysvaje ja eläkeiän nostaminen. VATT Tutkimukset 177 [online]. Helsinki: Edita Prima Oy, 2014 [siteerattu 4.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t177.pdf>. ISBN 978-952-274-121-9.
- Palomäki, Liisa-Maria & Eila Tuominen (2010). Työuran pituus ja siihen vaikuttavat tekijät 45–65-vuotiaassa palkansaajaväestössä. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 2010:9. Helsinki: Edita Prima Oy. ISSN 1795-3103.

- Rauramo, Päivi (2009). Työhyvinvoinnin portaat työkirja. [online]. Työturvallisuuskeskus TTK [siteerattu 10.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf>. ISBN 978-951-810-378-6.
- Ristikangas Vesa, Clutterbuck David & Jarmo Manner (2014). Jokainen tarvitsee mentorin. 1. Painos. 248 s. Helsinki: Kauppakamari, (Viro: Meedia Zone). ISBN 978-952-246-329-6.
- Ruohotie, Pekka (2002). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy. 326 s. ISBN 951-0-24581-x.
- Ruohotie, Pekka (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab. 164 s. ISBN 951-37-2628-2.
- Saarinen-Kauppinen Anita & Anna Puusniekka (2006). KvaliMOT - Menetelmä-opetuksen tietovaranto [online]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Siteerattu 6.2.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Salminen, Olavi E. (2005). Joustava urakehitys. Miten johtaa sitä? Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 951-37-4228-8.
- Sullivan, Sherry E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. Journal of Management, Vol. 25, No 3, 457–484 [online]. New York: SAGE, 2011 [siteerattu 6.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.uk.sagepub.com/wilton/Online%20readings/Chapter%2012/Sullivan%20article.pdf>>.
- Tamminen, Hannu (2011). Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä 1. Painos [online]. Painojussit Oy, 2011 [siteerattu 15.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://sykettatyohon.fi/files/>>.

tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf>.

ISBN 978-951-810-459-2.

Tela (2014). Kysymyksiä ja vastauksia eläkeuudistuksesta 2017 [online]. Helsinki: päivitetty 26.09.2014 [siteerattu 6.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tela.fi/eläkeuudistus>>.

Tilastokeskus, findikaattori (2015). Eläkkeellesiirtymisiän odote [online]. Päivitetty 1.4.2015 [siteerattu 28.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.findikaattori.fi/fi/75> >.

Tilastokeskus (2015a). Eläketavoite on saavutettavissa [online]. Päivitetty 4.6.2012 [siteerattu 28.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_005.html>.

Tilastokeskus (2015b). Hyvin koulutetuilla pisimmät työurat [online]. Päivitetty 4.6.2012 [siteerattu 28.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_007.html?s=5>.

Tilastokeskus (2015c). Maaliskuun työttömyysaste 10,3 prosenttia [online]. Päivitetty 23.4.2015 [siteerattu 29.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2015//03/tyti_2015_03_2015-04-23_tie_001_fi.html>

Tilastokeskus (2015d). Työllinen [online] [siteerattu 28.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/tyollinen.html>>.

Tuomi Jouni, & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi 10. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy. ISBN 978-951-31-5396-4.

Tuomi Jouni, & Anneli Sarajärvi (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-26-4856-3.

Työelämäryhmän loppuraportti 1.2.2010 (2010). Ehdotuksia työurien pidentämiseksi [online] [siteerattu 10.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.ttk.fi/files/1661/TEResitys010210.pdf>>.

Työeläke.fi (2013). Milloin työeläkettä alkaa kertyä [online]? Päivitetty 10.09.2013 [siteerattu 5.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.tyoelake.fi/fi/uutiset/2013/Sivut/Milloin-tyoelaketta-alkaa-kertya--.aspx>>.

Työterveyslaitos (2015a). Ikäjohtaminen [online]. Päivitetty 10.12.2014. [siteerattu 15.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx>.

Työterveyslaitos (2015b). Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen [online]. Päivitetty 19.5.2014. [siteerattu 15.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/eri_sukupolvien_valinen_yhteistoiminta/sivut/default.aspx>.

Työterveyslaitos (2012). Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista [online]. Tammerprint Oy, 2013 [siteerattu 30.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf>. ISBN 978-952-261-302-8.

Uusitalo, Hannu (2011). Työurat pidemmäksi – selvityksiä työuraryhmälle. Eläketurvakeskuksen selvityksiä, 2011:1 [online]. Helsinki: Multiprint Oy, 2011 [siteerattu 8.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/katsaukset_ja_selvitykset/selvitykset/tyourat_pidemmaksi_selvityksia_tyouraryhmalle_7.pdf>.

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry (2016). Työpajatoiminta Suomessa [online] [siteerattu 25.2.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.tpy.fi/tyopajatoiminta-suomessa/>>.

Valtioneuvoston kanslia (2011). Työurat pidemmiksi – työeläkejärjestelmän kehittämisvaihtoehtojen tarkastelua. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2011 [online]. Helsinki: Yliopistokirjapaino, 2011 [siteerattu 14.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://vnk.fi/documents/10616/622966/J0411_Työurat+pidemmiksi.pdf/05d41a8f-8a58-410f-960e-c65d698b3ca9?version=1.0>.

Varto Juha (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy. ISBN 951-26-3784-7.

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelurunko

Aloituskysymykset

Sukupuoli

Tehtävänimike

Kuinka kauan olet työskennellyt edustamasi organisaation palveluksessa?

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?

Millä toimialalla edustamasi organisaatio toimii?

Teemat

1. Työurien piteneminen

Miten olette varautuneet työurien pitenemiseen koko työuran aikana, sen alku-, keski- ja loppuvaiheessa?

Millaisia toimenpiteitä olette tehneet pidempiä työuria silmällä pitäen?

2. Työuran pituuteen vaikuttavat tekijät

Millä tekijöillä organisaatiossa voidaan vaikuttaa työurien pitenemiseen?

3. Urasuunnittelu

Miten työurien pidentämisen tarve näkyy urasuunnittelussa?

4. Työurien piteneminen ja HR

Millaisia haasteita työurien pidentämisen tarve asettaa HR-toiminnoille?